

جامعة العلوم والتكنولوجيا

University of Science & Technology

إدارة الجودة

د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض

رقم المقرر: 928016





إدارة الجودة

د. عبداللطيف مصلح محمد عايض

صنعاء
1433هـ / 2012م



الإشراف العام: قسم إنتاج المقررات

الطبعة الأولى 1433هـ / 2012م

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي

Web Site: **ust.edu\Centers\ubc**

Email: **ubc@ust.edu**

Tel: 00971 384078

رقم الإيداع (366ـ2012)

مقدمة المقرر:

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد الصادق الأمين وعلى آله وصبحه أجمعين.

عزيزي الدارس، إن تقدم الأمم والمجتمعات وازدهارها يعتمد على ما تنتج من منتجات تشبع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات، وتتحقق عملية الإشباع من خلال تقديم تلك المنتجات بمستوى عال من الجودة يلبى توقعات الأفراد والمنظمات أو يتجاوزها، هذا الأمر قاد الكثير من منظمات الأعمال سواء في الدول المتقدمة أم دول العالم الثالث إلى إعطاء اهتمام كبير بموضوع الجودة، لاسيما في ظل ظهور العديد من المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية التي أدت إلى وجود المنافسة الشديدة بين المنظمات المنتجة للسلع والخدمات في الأسواق العالمية وسعي كل منظمة لكسب حصة أكبر من السوق أو الطلب، فقد تأكد للجميع أن الجودة ليست خياراً وإنما ضرورة لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ولقد أدى التوجه لتحقيق الجودة إلى انتهاج فلسفة إدارية جديدة في الإدارة تدعى إدارة الجودة الشاملة TQM.

عزيزي الدارس، يأتي هذا الكتاب ليلبي حاجة طلبة التعليم المفتوح المستوى الرابع في جامعة العلوم والتكنولوجيا في مجال الجودة وقد حرص المؤلف على أن يحتوي المقرر على المواضيع التي تمثل أساساً لمقرر إدارة الجودة. وقد اعتمد المؤلف في إعداد هذا المقرر على المنهج المتبع في تأليف كتب التعليم المفتوح الذي يساعد على تبسيط محتويات الكتاب (المقرر) للدارس بشكل كبير، إضافة إلى استخدام لغة الحوار بين الدارس والمؤلف وكأن الدارس يعيش مع مدرس المقرر، وينتقلان معاً من مفردة إلى أخرى حتى الانتهاء من محتويات المقرر ، فضلاً عن استخدام الأنشطة والتدريبات والتعيينات وأسئلة التقويم الذاتي وغير ذلك، مما يساعد على استثارة الدارس وحثه على البحث والتفكير والتحليل وصولاً إلى مستوى عال من استيعاب محتويات المقرر.

وفي الأخير وليس أخيراً لا يسعني إلاّ أن أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه وعونه.

المؤلف، صنعاء 2012م.

الأهداف العامة للمقرر:

عزيزي الدارس، بعد انتهائك من دراسة هذا المقرر يجب أن تكون قادراً على:

1. استيعاب مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومداخلها ومراحلها ومتطلبات تطبيقها.
2. استيعاب مفاهيم أنظمة إدارة الجودة ومتطلبات تطبيقها.
3. التمييز بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة.
4. معرفة إسهامات رواد إدارة الجودة، و أنموذجات الأداء المتميز.
5. اكتساب مهارات متنوعة تمكنك من تحليل وتقييم واقع الجودة في منظمات الأعمال ووضع استراتجيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
6. الإسهام في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بهدف زيادة كفاءتها وفاعليتها.

عزيزي الدارس، ولتحقيق الأهداف السابقة، تم تقسيم محتويات هذا الكتاب إلى خمس وحدات رئيسة كل وحدة تناولت مجموعة من العناوين الفرعية، حيث تم التطرق في الوحدة الأولى إلى ماهية الجودة، بينما تم التطرق في الوحدة الثانية إلى أنظمة إدارة الجودة، في حين تناولت الوحدة الثالثة ماهية إدارة الجودة الشاملة، أما الوحدة الرابعة فقد تم التطرق فيها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتناولت الوحدة الخامسة والأخيرة واقع إدارة الجودة الشاملة ومستقبلها في المنظمات اليمنية.

محتويات المقرر

1

الوحدة الأولى

ماهيـــة الجـــودة

محتويات الوحدة

1. المقدمة

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

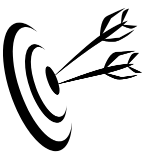
لقد احتلَّ مفهوم الجودة اهتمامات الفكر الإداري والتسويقي على حد سواء، كونه أحد المفاهيم العصرية الحديثة نسبياً، حيث يقوم على مجموعة من الأسس والأفكار التي يمكن لأي منظمة الأخذ بها من أجل إنتاج سلعها أو تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الجودة وتمكينها من تحقيق سمعة تنافسية عالية، وبذلك أصبحت الجودة هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المنظمات المختلفة، لاسيما في ظل تزايد أعدادها وغزارة إنتاجها وتنوعه.

تحتوي هذه الوحدة على الرسوم والأشكال التوضيحية التي تساعدك-عزيزي الدارس-على فهم واستيعاب محتوياتها، كما تتضمن هذه الوحدة تدريبات، إضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك -عزيزي الدارس- في قياس مدى فهمك لمحتويات هذه الوحدة.

2.1. أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1. تذكر تعريف للجودة.
2. تشرح أهمية الجودة والفوائد التي تحققها لكل من العميل والمنتج والمنظمة والمجتمع.
3. تميز بين مراحل تطور الجودة.
4. تحدد أبعاد الجودة.
5. توضح طبيعة العلاقة بين الجودة والتكلفة.



1 .3. أقسام الوحدة:



عزيزي الدارس، تتكون هذه الوحدة من قسم واحد هو مفهوم الجودة ويتكون من عدة أقسام فرعية أعدت من أجل تحقيق الأهداف الرئيسة لهذه الوحدة وتتمثل في الآتي:

1. تعريف الجودة.
2. الجودة في الإسلام.
3. أهمية الجودة وفوائدها
4. مراحل تطور الجودة.
5. أبعاد الجودة.
6. تكاليف الجودة

1 .4. قراءات مساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في زيادة فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1. عقيلي، عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009م، ص 17-35.
2. الطائي، رعد عبدالله، قدادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008م، ص 28-42.
3. السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008م، ص 22-59.

1 .5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس، يمكنك الاستماع إلى إذاعة التعليم المفتوح، والـ CD التعليمي المرفق، إضافة إلى المحاضرات المكتوبة على موقع الجامعة www.dl.ust.edu، كما يمكنك الاستماع إلى الشريط الخاص بهذه المادة الذي يحتوي على مجموعة من محاضرات هذه المادة.

2. مفهوم الجودة:

2. 1. تعريف الجودة:

عزيزي الدارس، لقد أورد الكثير من الكتاب والباحثين العديد من التعريفات للجودة، وقد قام ديفيد جارفين David Garvin بحصرها في خمسة مداخل لتعريف الجودة على النحو الآتي:[1]

أولاً: مدخل التعريف غير المحدد (المطلق):

عزيزي الدارس، وفقاً لهذا المدخل يتم التعبير عن الجودة بأنها أعلى مستويات التفوق والكمال، ومن أمثلة تعريفات الجودة وفقاً لهذا المدخل الآتي:

-درجة التفوق والامتياز التي يقدمها المنتج.[2]
-معيار الكمال الذي تجب ممارسته في كل الأوقات وهي جهد مستمر ومتطور.[3]

ثانياً: مدخل التعريف المبني على المُنتَج:

عزيزي الدارس، حسب هذا المدخل يتم تعريف الجودة بأنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد مستواها، إلاَّ أنه في الحالات التي تعتمد الجودة على التفضيل الشخصي، فإن المعايير المستخدمة لقياس الجودة قد تكون مضللة، ومن أمثلة تعريفات الجودة وفقاً لهذا المدخل الآتي:

-**تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة** (EOQC) الذي مؤداه أن الجودة هي " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج على تلبية حاجات معينة".[4]
-**تعريف المنظمة الدولية للمواصفات** (ISO)، حيث ترى أن الجودة هي "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً".[5]

ثالثاً: مدخل التعريف المبني على المستخدم النهائي(العميل):

عزيزي الدارس، طبقاً لهذا المدخل تعرف الجودة بأنها قضية فردية تعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في المنتج، وأن المنتجات التي تحقق أعلى إشباع لهذه التفضيلات، تعد هي المنتجات الأعلى جودة، ومن أهم تعريفات الجودة حسب هذا المدخل الآتي:

- **تعريف جوران**، حيث يرى أن الجودة هي الملاءمة للاستعمال.[6]
- **تعريف** Weimerskirch & George، إذ يران بأنها مقابلة أو تخطي توقعات الزبون).[7]

رابعاً: مدخل التعريف المبني على التصنيع:

عزيزي الدارس، طبقاً لهذا المدخل يتم تعريف الجودة على أساس أنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات، ومن أمثلة تعريفات الجودة وفقاً لهذا المدخل الآتي:

- **تعريف** Crosby، حيث يران أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات.[8]
- **تعريف** Gilmore، إذ يران أن الجودة هي درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته.[9]

خامساً: مدخل التعريف المبني على القيمة:

عزيزي الدارس، استناداً لهذا المدخل يتم تعريف جودة المنتج في إطار علاقتها بالتكاليف، ومن أمثلة تعريفات الجودة حسب هذا المدخل الآتي:

- **تعريف** Evans & Lindsay، حيث يران أن الجودة هي تقديم نفس المنفعة بسعر أقل أو تقديم منفعة أعلى بسعر أفضل مقارنة بالمنتجات الأخرى.[10]
- **تعريف** Judd & Winder، إذ يران الجودة بأنها تقديم سلعة أو خدمة جيدة مقارنة بالتكاليف أو النفقات.[11]

عزيزي الدارس، من خلال الاطلاع على التعريفات التي أوردها الكثير من الكتاب والباحثين نجد أن هناك مجموعة أخرى من تعريفات الجودة لم تندرج في إطار الخمسة المداخل السابقة ويمكن القول إنها تندرج تحت مدخل جديد يمكن تسميته بمدخل التعريف المبني على المجتمع، ومن تلك التعريفات الآتي:

-**تعريف** Taguchi، إذ يرى أن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.[12]

-**تعريف الثور**، حيث يرى أن الجودة "هي ألا يكون للمنتج أي تأثير على بيئة المجتمع من دخان وأتربة وأغبره وإشعاعات وتلوثات... الخ".[13]

عزيزي الدارس، من خلال استعراض التعريفات السابقة نجد أنها أَثْرَتْ مفهوم الجودة، حيث تم النظر إليها من عدة جوانب، إلا أنها تظل تعريفات لم تتناول الجودة بكافة جوانبها المختلفة، ولذا ينبغي عند تعريف الجودة الاعتماد على مدخل كلي يتضمن كافة جوانبها، وبالتالي يمكن تعريف الجودة بأنها:

"درجة التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي يتم تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، بما يلبي حاجات العميل ورغباته المتغيرة أو يتجاوزها بسعر معقول وبدون إلحاق أي خسارة للمجتمع".

عزيزي الدارس، يتضح من التعريف السابق أنه تضمن جميع جوانب الجودة التي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل (1-1) تعريف الجودة





تدريب (1)

ما الفرق بين تعريف الجودة من وجهة نظر العميل وبين تعريفها من وجهة نظر التصنيع، موضحاً أيهما أكثر اهتماماً من قبل إدارتي الإنتاج والتسويق؟

2.2. الجودة في الإسلام:

عزيزي الدارس، إن فلسفة الجودة موجودة في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمها ومبادئها، فالدين الإسلامي يؤكد تطبيق مفاهيم الجودة في كل شؤون الحياة، لكنها لم تتبلور على أيدي الباحثين الإسلاميين على شكل مفهوم متكامل على النحو الذي برز فيه في الغرب، فالإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً، وفلسفة للإنسان والكون والحياة يعد كمال الجودة وتمامها وهو ما نفهمه من قوله تعالى:

﴿ٱلۡيَوۡمَ أَكۡمَلۡتُ لَكُمۡ دِينَكُمۡ وَأَتۡمَمۡتُ عَلَيۡكُمۡ نِعۡمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ ٱلۡإِسۡلَٰمَ دِينٗاۚ فَمَنِ ٱضۡطُرَّ فِي مَخۡمَصَةٍ غَيۡرَ مُتَجَانِفٖ لِّإِثۡمٖ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٞ رَّحِيمٞ﴾ المائدة: ٣

ومن البديهي أن تتضمن تعاليم الدين الإسلامي الجودة بكل مفاهيمها ومبادئها فالإسلام هو دين الله ﴿بَدِيعُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِۖ وَإِذَا قَضَىٰٓ أَمۡرٗا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُۥ كُن فَيَكُونُ﴾ البقرة: ١١٧.

ويطلق على الجودة في الدين الإسلامي الإتقان والإحسان، والمسلم مطالب بإتقان عمله إرضاء لله عز وجل، وإرضاء للآخرين.

عزيزي الدارس، إن الأصول الحقيقية للجودة واضحة المعالم في ديننا الإسلامي على المستوى النظري والتطبيقي، فعلى المستوى النظري تدعونا الآيات القرآنية الكريمة، والأحاديث النبوية إلى الإتقان والإحسان قال تعالى: ﴿لِيَبۡلُوَكُمۡ أَيُّكُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗا﴾ هود: ٧، ففي هذه الآية وفي غيرها من الآيات الكريمات إشارة واضحة إلى الإحسان في العمل "والجودة هي مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من نتائجه"[14]، وهكذا:

فالإسلام يدعو الإنسان إلى الجودة والإبداع والإحسان ويحثه ويشجعه على ذلك قال تعالى: ﴿وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسۡنٗا﴾ البقرة: ٨٣، ويقول: ﴿لِّلَّذِينَ أَحۡسَنُواْ ٱلۡحُسۡنَىٰ وَزِيَادَةٞ﴾ يونس: ٢٦.

عزيزي الدارس، من البديهي أن يدعونا الله إلى الإبداع والإحسان، فمن الشكر لله تعالى الذي خلق الإنسان في أحسن تقويم، أن يكون هذا الإنسان مبدعاً ومحسناً في عمله وصنعته ومهنته أياً كانت قال تعالى: ﴿وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ﴾ القصص: ٧٧، كذلك وجه الرسول ﷺ خطاباً نبوياً تضمن دعوة واضحة بينة إلى الجودة والإتقان والإبداع، والإحسان، حيث قال ﷺ: {إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه}[15]، وقوله ﷺ: {يحب الله للعامل إذا عمل أن يحسن}[16].

أما على المستوى التطبيقي فإن المسلمين طبقوا التوجيهات الربانية والنبوية الداعية إلى الجودة والإتقان والإحسان في كل أعمالهم الدينية والدنيوية، وبذلك استطاعوا أن يبنوا حضارة أدهشت العالم، حيث وصفها ماكس فانتاجو "بأنها المعجزة العربية"[17].

عزيزي الدارس، إن الإسلام وهو يدعونا إلى الجودة والإتقان والإحسان لم يقتصر ذلك على جانب دون غيره من جوانب الحياة المختلفة، فشمولية المنهج الإسلامي وتغطيته لكافة جوانب الحياة تواكبه في الوقت نفسه دعوة إلى الجودة والإتقان والإحسان على المستوى نفسه فقد دعا الإسلام إلى:

تحقيق الجودة في مجال العقيدة والقيادة، وفي مجال الصناعة والتجارة، ولاسيما فيما يتعلق بالمعايير والمكاييل والموازين والشراكة، والعلاقة بين أرباب العمل والعمال، وكذلك في مجال القضاء والتعليم وغيرها من المجالات.

عزيزي الدارس، ضماناً لتحقيق الجودة في جميع مجالات الحياة فقد تضمنت تعاليم الدين الإسلامي مبادئ لإدارة الجودة تتمثل أهمها في الآتي:[18] [19] [20]

1-التحسين المستمر.
2-اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
3-التأكيد على تحقيق النتائج.
4-التركيز على رضا العملاء.
5-مبدأ الشورى.
6-مبدأ حرية الإنسان.
7-مبدأ المساواة وتحقيق العدالة.
8-مبدأ التعاون والتكامل بين أفراد المجتمع.
9-مبدأ احترام العلم.
10-مبدأ الشمول.

عزيزي الدارس، يمكن القول إن المبادئ السابقة الذكر تتفق ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سيتم التطرق إليها في الوحدة الرابعة فعلى سبيل المثال:

1. التحسين المستمر:

عزيزي الدارس، لقد حث القرآن الكريم على التطوير المستمر وطلب أسباب الإتقان والاستزادة منها دوماً قال تعالى: ﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ طه: ١١٤، ولعل أبرز مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق القرآن الكريم إلى بيانها، هو ما يفيده قوله تعالى: ﴿لِمَن شَآءَ مِنكُمْ أَن يَتَقَدَّمَ أَوْ يَتَأَخَّرَ﴾ المدثر: ٣٧، قال ابن القيم (رحمه الله) "فالعبد لا يزال في تقدم أو تأخر، ولا وقوف في الطريق البتة، فإن لم يكن في تقدم، فهو في تأخر ولا بدَّ" [21]، فهذه الآية الكريمة سبقت إلى إقرار أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ التحسين المستمر.

كما حثَّ الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله وضرورة تحقيق الجودة فيه وسلامته من العيوب والسعي للتحسين الدائم وجعل لمن يحسن عمله أحسن الجزاء قال تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ الكهف: ٣٠.

ولذا فلا ينبغي لأي منظمة أن تتوقف عن استمرارية التطوير والتحسين بحجة أنها حققت مستوى عالياً من التفوق والتميز، لأنها إذا توقفت عن التطوير فإنها بالتأكيد سوف تتأخر، الأمر الذي يمكن المنظمات المنافسة من اللحاق بها والتقدم عليها، فالكون لا يعرف الوقوف، فنحن نعيش في كون دائم التغير، وهذا ما يطلق عليه في إدارة الجودة الشاملة بمبدأ التحسين المستمر.

2. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

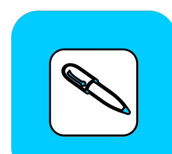
عزيزي الدارس، لقد نص القرآن الكريم على وجوب اتخاذ القرارات بناء على علم ثابت لا على غيب وجهالة، حيث يقول تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُو۟لَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا﴾ الإسراء: ٣٦، وقوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقٌۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓا۟ أَن تُصِيبُوا۟ قَوْمًۢا بِجَهَٰلَةٍ فَتُصْبِحُوا۟ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ﴾ الحجرات: ٦.

وقد كان الرسول ﷺ لا يبرمُ أمراً ذي بال إلاَّ بعد أن تجتمع لديه من الحقائق ما يجعله يتخذ قراره بأعلى درجة ممكنة من التأكد، وهذا ما يطلق عليه في إدارة الجودة الشاملة بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

3. التأكيد على تحقيق النتائج:

عزيزي الدارس، إن الدين الإسلامي يدعو إلى تحقيق النتائج على المدى القريب والبعيد؛ مع التأكيد أن تكون النتائج قصيرة المدى في خدمة النتائج بعيدة المدى لأن الأخيرة هي المعيار لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها قال تعالى: ﴿ وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ﴾ القصص: ٧٧، وهذا ما يطلق عليه في إدارة الجودة الشاملة مبدأ "التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج".

عزيزي الدارس ، ما قيل عن هذه المبادئ يمكن قوله عن بقية المبادئ، وهذا يبرهن على أن الإسلام يدعو ويؤكد على تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كل شؤون الحياة ،وأن أصول إدارة الجودة الشاملة المعروفة اليوم موجودة في ديننا الإسلامي، إلاَّ أن هذه المبادئ لم تتبلور على أيدي الباحثين الإسلاميين في شكل فلسفة متكاملة على النحو الذي برزت فيه في الغرب.



تدريب (2)

عزيزي الدارس: من خلال ما سبق:

قارن بين الإنتاج المعرفي والتطبيقي في مجال إدارة الجودة من حيث مبادؤها ومجالاتها لكل من الباحثين الإسلاميين والباحثين الغربيين.

2. 3. أهمية الجودة وفوائدها:

عزيزي الدارس، لقد أصبحت الجودة من المرتكزات الرئيسة لنجاح منظمات الأعمال في معظم دول العالم، لاسيما بعد التحولات والتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والمعلوماتية، التي شهدتها منظمات الأعمال المعاصرة، وما تواجهه من تحديات كبيرة فيما يتعلق بعملية التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وتخفيض تكاليفها؛ كي تتمكن من إشباع حاجات عملائها، وتلبية رغباتهم بسعر معقول، ومن ثم قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة العالمية.

وقد أوضح اشيكاو ذلك في تحذير مفاده: "أن أي منشأة لا تطبق إدارة الجودة لن تتمكن من الاستمرار فترة طويلة"[22].

وقد برزت عدة عوامل أكدت للإدارة أهمية الجودة وضرورة تبنيها من قبل المنظمات، ومن هذه العوامل الآتي:

1. تصاعد حدة المنافسة ،لاسيما بعد تنفيذ بنود الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة «الجات»، تحت مظلة منظمة التجارة العالمية.
2. زيادة مستوى وعي المستهلك وثقافته بموضوع الجودة.
3. عزوف العملاء عن شراء المنتجات رديئة الجودة.
4. زيادة شكاوى العملاء.
5. تنامي عدد التكتلات الإقليمية وتأثيرها، حيث تمارس الدول الأعضاء بكل تكتل التجارة البينية فيما بينها وفق معاملات تفضيلية.

عزيزي الدارس، إن العوامل السابقة وغيرها تحد من فرص تسويق منتجات المنظمات ما لم تنتهج الجودة سلاحاً تنافسياً يمكن منتجاتها من منافسة منتجات المنظمات الأخرى على مستوى الأسواق المحلية أو الإقليمية أو الدولية، وذلك كون تبني المنظمات للجودة يؤدي إلى تحسين جودة منتجاتها.

عزيزي الدارس ، إن إدارة الجودة بوصفها إستراتيجية للتحول أو التغير التنظيمي، هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية تهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية دون أية موارد جديدة، و"قد ثبت من التطبيق العملي لمفهوم الجودة

أنه يؤدي إلى تحقيق وفرات كبيرة في العمليات والأنشطة تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة في قيمة المبيعات وحدها"[23]، بل" يقول توم غلين Tom Glenn: إن نسبة 40٪ – 50٪ من تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية تضيع هدراً لغياب التركيز على الجودة"[24]. وقد وجدت شركة (جنرال إلكتريك)، أن "إنتاج بضائع ذات جودة عالية، أرخص من إنتاج بضائع ذات جودة رديئة، وأن عمل الشيء بالشكل الصحيح وبالجودة العالية من المرة الأولى، يوفر لها الكثير من العمل المهدور".[25]

عزيزي الدارس، إن مما يبرز أهمية الجودة أن هناك عدة فوائد يمكن للمنظمة أن تحققها جراء تطبيقها مفهوم الجودة، وقد قسمت المنظمة الدولية للمواصفات ISO الفوائد الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة إلى خمسة أقسام حسب المستفيدين، والشكل (1-2) يوضح الفوائد التي تستفيدها كل فئة من تلك الفئات*.

---

* أضاف المؤلف فئة سادسة مستفيدة من فوائد تطبيق الجودة وهي إدارة المنظمة.

الشكل (1-2) فوائد إدارة الجودة

إدارة الجودة

العملاء:
- إرضاء العملاء وإسعادهم.
- توفير منتجات مأمونة وموثوق بها.
- توفير منتجات متميزة بصورة مستمرة.
- تبسيط إجراءات الخدمات المقدمة .

الموظفون:
- توفير بيئة ملائمة للعمل.
- توفير الحوافز والمرتبات المجزية.
- رفع الروح المعنوية.
- الاستمتاع في العمل.
- زيادة رضا العاملين.

الملاك والمستثمرون:
- زيادة العائد على الاستثمار.
- تطور نتائج التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- تزايد سعر السهم السوقي.
- زيادة الأرباح.

الموردون ومصنعو الأجزاء:
- تحقيق شراكة طويلة الأجل مع المنظمة.
- تحقيق النمو.
- تحقيق الاستقرار.

المجتمع:
- الوفاء بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تحسين الصحة والأمان.
- تقليل العائد السالب.
- زيادة التأمين الاجتماعي.
- زيادة فرص العمل.

إدارة المنظمة:
- زيادة كفاءة العملية الإدارية.
- الابتكار والتحسين المستمر.
- تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- انخفاض شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين.
- اكتشاف قدرات العاملين وتنميتها والاستفادة منها.

رضا جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة ← **تدعيم المركز التنافسي** ← **خلق فرص عمل جديدة**



تدريب (3)

ما هي المبررات التي أدت إلى الأخذ بمفهوم الجودة من قبل منظمات الأعمال؟ وما هي النتائج المترتبة على تطبيقها أو عدم تطبيقها من قبل منظمات الأعمال في العصر الحالي؟

4.2. مراحل تطور الجودة:

عزيزي الدارس، إن المكانة الاستراتيجية التي وصلت إليها الجودة اليوم في منظمات الأعمال وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة ليست وليدة اليوم، بل إن جذورها موغلة في القدم، فقد ظهرت مع ظهور الإنسان، إذ عرف عنه اهتمامه بجودة مأكله ومشربه والبحث عن الأفضل، وتطويرها شيئاً فشيئاً، كي يضمن لنفسه الحياة والبقاء.

> ويمكن القول بأنَّ بدايات الاهتمام بالجودة "تعود إلى سبعة آلاف عام، منذ أن اهتم الإنسان المصري القديم بها، وسجل هذا الاهتمام على معابده القديمة، فقد أوضحت نقوش فرعونية هذه القضية، حيث صور الرسم الموجودة على المعابد التي منها صور لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لطلب عميله، بينما يقوم مفتشي الجودة بالتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً لمعايير موضوعة". [26]

عزيزي الدارس، إن الاهتمام بالجودة ليس مقصوراً على الحضارة المصرية، بل كان الإنسان يهتم بالجودة عبر المجتمعات المختلفة وعلى مر الزمن ففي عام 2150 قبل الميلاد نص قانون حمو رابي رقم 299 على أنه"إذا قام بَنَّاء ببناء بيت لرجل، وكان عمله ليس متيناً، وسقط البيت، وقتل صاحبه، فإن ذلك البَنَّاء يستحق عقوبة القتل، كذلك فقد تمكن المفتشون الفينيقيون من القضاء على تكرار مخالفات الجودة، بقطع يد من يصنع منتجاً معيباً". [27]

كما وجد في مسلة حجرية تعود لدولة قتبان اليمنية القديمة وفي وسط عاصمتها (تمنع) نقش أثري من عهد الملك (شهر هلال بن يدع أب) يؤكد الاهتمام بالجودة وحماية المستهلك من الغش الصناعي، إذ ينص "إذا دخل تاجر سوق شمر بتجارة يود أن يبيعها ليلاً، وجب على الناس أن ينفضوا من حوله حتى يطلع النهار". [28]

ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف يدعو ويؤكد إتقان العمل وإجادته، كما أوضحنا ذلك سابقاً.

ومع تطور عملية مزاولة المهنة في القرن الثامن عشر، ونشأة النقابات قام الحرفيون بالتدريب، والمراقبة معاً، وقد أدت معرفتهم بعملائهم إلى تبنيهم الجودة في منتجاتهم، ومن خلال هؤلاء الحرفيين انتقلت الجودة ضمنياً وبتركيزات متفاوتة إلى مدارس الفكر الإداري المختلفة[29]، ولقد كان لإسهامات الرواد(ديمنج، جوران، كروسبي، فيغنباوم، اشيكاوا، تاجوشي) أثر كبير في صناعة فلسفة إدارة الجودة بمفاهيمها ومبادئها وأدواتها المختلفة.

إن المكانة الاستراتيجية التي وصلت إليها الجودة اليوم في منظمات الأعمال ما هي إلاّ محصلة تراكمية لاهتمامات الإنسان بالجودة عبر مراحل متعاقبة لأزمنة مختلفة، وإن المراحل التي مرت بها الجودة في تطورها ما هي إلاّ تغيير في استراتيجيات المنظمات التي تطبق هذا المفهوم بصورة أكثر تطوراً مما مضى، حيث أصبح تطوير تلك الاستراتيجيات أمراً ضرورياً ومهماً لمواجهة المنافسة من أجل البقاء والاستمرار في عالم الأعمال الذي لا يقبل إلاّ الأفضل.

عزيزي الدارس، يمكن تقسيم مراحل تطور الجودة إلى ثماني مراحل ، وذلك على النحو الآتي:

1. مرحلة الرقابة بوساطة العامل (قبل عام 1900م).
2. مرحلة الرقابة بوساطة مشرف العمال (1900م-1920م).
3. مرحلة الفحص والتفتيش (1920م-1940م).
4. مرحلة الرقابة الإحصائية (1940م-1960م).
5. مرحلة تأكيد الجودة وضمانها (1960م-1970م).
6. مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية (1970م-1980م).
7. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980م-1988م).
8. مرحلة ستة سيجما (1988م-حتى الآن).

وفيما يأتي استعراض مختصر لكل مرحلة من هذه المراحل:

1. مرحلة الرقابة بوساطة العامل (قبل عام 1900):

عزيزي الدارس، سادت هذه المرحلة "ما قبل الثورة الصناعية؛ إذ لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، حيث اقتصر الإنتاج على الورش البسيطة التي تضم صاحب الورشة وعدداً من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية بسيطة، وفق معايير وجودة بسيطة، يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، ... وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه منفرداً، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة".[30]

2. مرحلة الرقابة بوساطة مشرف العمال (1900-1920):

عزيزي الدارس، لقد سادت هذه المرحلة ما بعد الثورة الصناعية مع بداية القرن العشرين، وكما هو معروف فقد أحدثت هذه الثورة تغييرات جذرية في مجال الصناعة، تمثلت في ظهور المصنع ليحل محل الورشة البسيطة، إضافة إلى زيادة عدد العاملين في تلك المصانع، فضلاً عن كبر حجم الإنتاج، وارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

"وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتمُّ من قبل العامل نفسه منفرداً، -كما كان في المرحلة الأولى- بل أصبحت تمارس من قبل المشرف المباشر على العمال، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة"[31]، إذ تم دمج كل مجموعة من العمال الذين يقومون بنفس العمل في وحدة واحدة يكون مسئولاً عنهم شخص يسمى بالمشرف، حيث تم إعطاؤه مسؤولية مراقبة جودة أعمال هذه المجموعة.

3. مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1940):

عزيزي الدارس، لقد ترافقت هذه المرحلة مع ظهور الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور الذي أجرى دراسات الحركة والزمن وكان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل المفقود في الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية، بقصد زيادة الإنتاج، وذلك بربط الحركة

بالزمن الذي تحتاجه، ثم الانتهاء بتصميم طريقة مثلى لأداء الأعمال يتدرب عليها العاملون.

"لقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة الطلب على المنتجات، وتطور المنشآت الصناعية، وكبر حجمها، وتعدد وتنوع منتجاتها"[32]، وبذلك أصبح النظام التصنيعي أكثر تعقيداً، إذ زادت أعداد العمال ضمن الوحدة الواحدة وأصبح من غير المعقول وضع مشرف واحد عليهم، لذلك ظهر في هذه المرحلة مفهوم فحص الجودة، حيث سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين متخصصين بالعمل الرقابي على الجودة، ولقد كان الهدف من عملية الفحص أن تكون المنتجات التي يتم تسليمها إلى العملاء مطابقة للمواصفات الموضوعة، ومن ثم منع وصول المنتجات المعيبة إليهم التي لا تلبي حاجاتهم ورغباتهم، وبالرغم من أن عملية فحص المنتج استطاعت الحيلولة دون وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء، إلاّ أنها لم تمنع وقوع الأخطاء، كونها كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء التي حصلت فعلاً واستبعادها دون وصولها إلى العميل.

4. مرحلة الرقابة الإحصائية (1940-1960):

عزيزي الدارس، إن هذه المرحلة هي امتداد لمرحلة الفحص والتفتيش، حيث بذلت الجهود من أجل تطوير وتحديث نظم الجودة التي كانت قائمة فبدلاً من التفتيش على كل المنتجات تم استخدام المنهج الإحصائي لاختبار عينات من المنتجات بهدف ضبط الجودة والاستغناء عن عملية الفحص الشامل لكل الوحدات المنتجة، وذلك مع وشك انهيار معامل شركة بل للتليفونات نتيجة لمشكلات متعلقة بالجودة ، إضافة إلى "ظهور أسلوب الإنتاج الكبير Mass Production عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة"[33] ، ومن أهم الأساليب والأدوات الإحصائية التي استخدمت خلال هذه المرحلة"خرائط الرقابة الإحصائية"[34] ، و"أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، فقد صمم كل من Harold Dodge, Harry Roming أسلوباً إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلاً من فحصه كله، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه".[35]

عزيـزي الـدارس، إنَّ هـذه المرحلـة تعـد أكثـر شمـولاً مـن مرحلـة الفحـص والتفتيش كونها تختص بصفة أساسية بمراقبة جودة المخرجات التي سيتم إنتاجها في المستقبل بهدف منع العيوب في هذه المنتجات أو تقليلها، بينما تختص مرحلة الفحص والتفتيش بفحص المنتجات لإعطائها رتباً معينة واستبعاد المعيب منها بهدف منع وصولها للعميل، ومع ذلك فإن تطبيق الأسلوب الإحصائي لفحص عينات الإنتاج لم يعد مقبولاً مع اشتداد حدة المنافسة، كونه لا يتصف بطابع الدقة، ففحص العينة لا يعد مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة الإنتاج كله، وهذا يعني وجود احتمالية وصول وحدات معيبة من الإنتاج إلى السوق.

5. مرحلة تأكيد الجودة وضمانها (1960-1970):

عزيـزي الـدارس، إن الاستمرار في تطور الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة إحصائياً فقط غير كاف لتحقيق التحسين المستمر، فظهور مشكلة احتمالية وصول بعض المنتجات المعيبة إلى العميل خلال هذه المرحلة وغيرها من العيوب أو الأخطاء ، رغم تطبيق الأساليب الإحصائية، استدعى تطبيق ممارسات إدارية جديدة بهدف منع العوامل أو الأسباب التي كانت وراء تلك العيوب والأخطاء، وذلك من خلال توجيه كافة الجهود التنظيمية للوقاية من وقوع الأخطاء من أساسها، وهذا ما يعرف باسم تأكيد الجودة وضمانها.

"يقوم مفهوم تأكيد الجودة وضمانها على فكرة مفادها أن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للمستهلك، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل". [36]

وبالتالي فإن مدخل تأكيد الجودة وضمانها هو نظام أساسه منع وقوع الأخطاء، والعمل على تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية؛ بوضع تأكيدات على جودة المنتج، وتصميم العمليات، ومراقبتها، مما يمنع ظهور المنتجات غير المطابقة ومنع

حدوث الأخطاء في الإنتاج، وذلك من خلال السياسات والإجراءات المخططة التي تضعها الإدارة لبلوغ الجودة، والمحافظة على مستواها، وتحسينها.

ولضمان إنتاج منتجات بدون أخطاء فقد تم استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة، هي:[37]

1. **الرقابة الوقائية**: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول، لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
2. **الرقابة المرحلية**: وتعني فحص المنتج بعد إنهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت التصنيع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته؛ وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.
3. **الرقابة البعدية**: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد إنهاء تصنيعه، وقبل انتقاله للمستهلك، وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

عزيزي الدارس، إن تطبيق هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة يضمن تحقيق جودة عالية في الإنتاج، كونها تتكامل مع بعضها من أجل تحقيق ضمان الجودة في العمل داخل المنظمة، وعلى كافة المستويات الإدارية المختلفة بهدف وصول المنتج إلى العميل بدون أخطاء.

إن هذه المرحلة مقارنة بالمراحل السابقة لها تضمن تغييراً واضحاً في التركيز من أسفل مجرى العمليات إلى أعلاها، حيث يتم النظر للجودة من منظور أوسع وأشمل مقارنة بمدخل الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث إن بناء الجودة وفقاً لهذه المرحلة يتمُّ في كل من تصميم المنتج، والعمليات والمخرجات، إضافة إلى المعرفة التامة بكل مدخلات العمليات، فجودة المخرجات تعتمد أساساً على جودة كل من التصميم والمدخلات والعمليات، وهذا بدوره سيقود إلى منع حدوث المشكلات التي تنشأ بسبب التركيز فقط على المخرجات.

6. مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية (1970-1980):

عزيزي الدارس،لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية ما بين عامي 1970 و1980م وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة، وبصفة خاصة بين كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، لاسيما بعد المكاسب التي حققتها اليابان في الأسواق العالمية نتيجة تركيزها على تحسين جودة منتجاتها، والتحول الشامل من المنتج رديء الجودة إلى المنتج عالي الجودة؛ الأمر الذي جعل الشركات الأمريكية تفكر جدياً في مواجهة الشركات اليابانية من خلال تطبيق ممارسات إدارية جديدة. ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية السباقة في ذلك، فقد تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رُسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسة الآتية:(38)

1. إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت به هو Market Driven Quality.
2. الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير المقبول أن تُحقق الجودة في مجالات دون أخرى.
3. تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل...الخ.

عزيزي الدارس، إن تبني الشركات تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية خلال هذه المرحلة كان ضرورياً مع تزايد حدة المنافسة العالمية بين الشركات الصناعية؛ من أجل كسب حصص سوقية دولية أكبر، أو على الأقل الحفاظ على حصتها السوقية الحالية بهدف البقاء والاستمرار في السوق.

7. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980-1988):

عزيزي الدارس، لقد مهدت مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية لظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فمع الظروف التنافسية الحادة التي مر بها العالم خلال المرحلة السابقة، وخسارة الشركات الأمريكية، والأوروبية لحصص كبيرة من

أسواقها أمام الشركات الصناعية اليابانية التي اكتسحت الأسواق العالمية نتيجة لقيامها بعملية التطوير والتحسين المستمر للجودة، والذي مكنها من تحقيق إنجازات كبيرة على المستوى العالمي؛ الأمر الذي جعل الشركات، لاسيما الأمريكية تفكر في ضرورة تبني ممارسات إدارية جديدة من أجل الحفاظ على أسواقها وتحسين وضعها التنافسي، ولاسيما أنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية. فقامت بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع العملاء والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة، إضافة إلى التركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين، والأهم من ذلك التزام الإدارة العليا بالجودة والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

وبالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تعد امتداداً لإدارة الجودة الاستراتيجية، إلا أن ذلك لا يعني أن المفهومين مترادفان، حيث إن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً، وأبعد عمقاً من إدارة الجودة الاستراتيجية.

8. مرحلة ستة سيجما (1988-حتى الآن):

عزيزي الدارس، تعود خلفية ستة سيجما إلى التنافس في الجودة بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية بعد ما أخذت السلع اليابانية تنافس مثيلاتها الأمريكية داخل الأسواق الأمريكية، حيث ظهر مفهوم ستة سيجما لأول مرة في الثمانينيات في شركة موتورولا (Motorola) الأمريكية من قبل المهندس بيل سميث[39]، "وتعد ستة سيجما طريقة لتحسين الجودة تجمع بين الإدارة والتنفيذ بشكل مشاريع محددة وتطبيقات إحصائية"[40]، وتعرف بأنها: "مدخل التحسين الاستراتيجي المتكامل للأبعاد الإحصائية والمواهب الفنية والإنسانية بما يحقق بطريقة منهجية منظمة من خلال الإدارة الفعالة للأفراد وتعزيز ثقافة الشركة القائمة على التحسين المستمر مستوى التلف (3.4) في كل مليون فرصة الذي يضمن رضا الزبون والتميز في نتائج أعمال الشركة"[41].

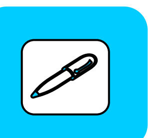
عزيزي الدارس، نستنتج من التعريف السابق لستة سيجما الآتي:

1. أنها مدخل للتحسين الاستراتيجي ، إذ لا يمكن خفض التلف أو العيوب إلى ما يقرب من الصفر بدون استراتيجية تشترك فيها جميع مكونات المنظمة.
2. أنها مزيج متكامل من المواهب الإنسانية والأساليب الإحصائية.
3. أنها طريقة منهجية منظمة لفهم وقياس الجودة وتحسينها على مستوى الشركة كلها.
4. أنها ثقافة أو فلسفة للتحسين المستمر من أجل جعل نتائج الأعمال قريبة قدر الإمكان من التميز والكمال، أو ما يعبر عنه بمستوى تلف (3.4) في كل مليون فرصة.
5. أنها تركز على العميل بمفهومه الواسع ابتداء من العامل الذي هو عميل داخلي لمن قبله في سلسلة العمليات وصولاً إلى العميل الخارجي الذي يمثل الهدف النهائي من عملية التحسين المستمر.

عزيزي الدارس، إن الجودة مرت في تطورها عبر ثماني مراحل ابتداءً بمرحلة الرقابة بوساطة العامل ما قبل 1900م، وحتى مرحلة ستة سيجما التي تم تطبيقها من قبل بعض المنظمات الصناعية العالمية منذ منتصف الثمانينيات حتى يومنا هذا ، ومما سبق يتضح أن كل مرحلة من هذه المراحل تعد أكثر شمولاً وأبعد عمقاً من المرحلة السابقة لها فيما يتعلق بممارسة أنشطة الجودة؛ ولذلك تظهر المرحلة السابقة وكأنها جزء من المرحلة اللاحقة لها ، كما أن أي مرحلة من المراحل اللاحقة لم تلغ المرحلة السابقة لها ، ولذا فهناك الكثير من المنظمات لم تبدأ تطبيق المرحلة الأخيرة، وما زالت تطبق مرحلة من المراحل السابقة والشكل (1-3) يوضح تلك المراحل.

شكل (1-3): مراحل تطور الجودة

المرحلة	الفترة
الرقابة بوساطة العامل	ما قبل 1900
الرقابة بوساطة المشرف	1920 - 1900
الفحص والتفتيش	1940 – 1920
الرقابة الإحصائية	1960 – 1940
تأكيد الجودة وضمانها	1970 – 1960
إدارة الجودة الاستراتيجية	1980 – 1970
إدارة الجودة الشاملة	1988 – 1980
ستة سيجما	1988- حتى الآن



تدريب (4)

ما هي المراحل التي مرت بها الجودة في تطورها؟ موضحاً متى بدأت اهتمامات الإنسان بالجودة؟

5.2. أبعاد الجودة:

عزيزي الدارس، يمتلك المنتج أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها الحكم على مستوى جودته، ويمكن القول إن هناك أبعاداً لجودة المنتج تشترك فيها كل من السلعة والخدمة، فيما توجد أبعاد تختص بها السلعة دون الخدمة، كما توجد أبعاد أخرى تختص بها الخدمة دون السلعة ويمكن إيضاح ذلك على النحو الآتي:

2 .5 .1. أبعاد جودة المنتج (السلعة/ الخدمة):

عزيزي الدارس، تتمثل أهم أبعاد جودة المنتج التي تعد أبعاداً لكل من جودة السلعة والخدمة في الأبعاد التي يتضمنها الجدول (1-1).

جدول (1-1) أبعاد جودة المنتج (السلعة/ الخدمة)

م	البعد	معنى البعد
1	الوظيفة	الوظيفة التي تؤديها السلعة أو الخدمة.
2	المعولية أو المصداقية	استمرار السلعة أو الخدمة بالعمل بكفاءة دون عطل(بنفس مستوى الأداء) تحت ظروف تشغيلية معينة خلال فترة زمنية محددة.
3	الديمومة	استمرار السلعة أو الخدمة بالعمل خلال العمر المتوقع للمنتج.
4	القابلية للخدمة	سهولة وسرعة معالجة أو حل المشكلات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة ،لاسيما بعد الحصول عليها.
5	المطابقة	مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة لتوقعات العميل وإشباع حاجاته ورغباته حسب توقعاته.
6	الخصائص الخاصة	الخصائص الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة مثل الأمان، سهولة الاستخدام، التكنولوجيا العالية.

2 .5 .2. أبعاد الجودة الخاصة بالسلعة:

عزيزي الدارس، بالإضافة إلى أبعاد جودة السلعة السابق ذكرها التي تشترك مع الخدمة فيها فإن هناك أبعاداً أخرى لجودة السلعة نتيجة لخصوصيتها المميزة لها عن الخدمة والجدول (1-2) يوضح هذه الأبعاد:

جدول (1-2) أبعاد الجودة الخاصة بالسلعة

م	البعد	معنى البعد
1	المظهر	الخصائص المحسوسة للسلعة كشكلها، وحجمها، وغلافها، ولونها، والإحساس بها.
2	الجمالية	كيف يبدو رونقها، مذاقها، رائحتها، تناسق ألوانها.

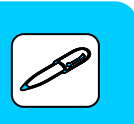
2. 5. 3. أبعاد الجودة الخاصة بالخدمة:

عزيزي الدارس، بالإضافة إلى أبعاد جودة الخدمة السابق ذكرها التي تشترك مع السلعة فيها، فإن هناك أبعاداً أخرى لجودة الخدمة نتيجة لخصوصيتها المميزة لها عن السلعة والجدول (1-3) يبين أهم هذه الأبعاد:

جدول (1-3) أبعاد الجودة الخاصة بالخدمة

م	البعد	معنى البعد
1	الوقت	كم ينتظر العميل من الوقت للحصول على الخدمة ومدى الالتزام بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد مسبقاً للتسليم.
2	التناسق	تقديم الخدمة للعملاء بنفس النمط والمواصفات.
3	الملموسية	مدى توفر شواهد مادية للخدمة كالمعدات، الأفراد، أجهزة الاتصال، القرطاسية، ....إلخ.
4	الاستجابة	التفاعل السريع مع العميل ومساعدته والاهتمام به.
5	الفهم	مدى قدرة مقدم الخدمة والعميل على فهم كل منهما الآخر، لاسيما معرفة مقدم الخدمة ما يريد العميل.
6	المكان	مدى ملاءمة وجاذبية المكان الذي تقدم فيه الخدمة، سواء من حيث المبنى أو التجهيزات أو التسهيلات أو غير ذلك.

تدريب (5)



ما هي أهم أبعاد الجودة التي تشترك فيها السلعة والخدمة؟ وما هي أبعاد الجودة الخاصة بكل منهما؟ موضحاً لماذا توجد أبعاد للجودة خاصة بالسلعة دون الخدمة والعكس كذلك ؟

2 .6. تكاليف الجودة:

1.6.2. مفهوم تكاليف الجودة:

عزيزي الدارس، تتحمل منظمات الأعمال تكاليف متعددة قبل إنتاج المنتجات وأثناء وبعد إنتاجها وهذه التكاليف قد تكون ضرورية، حيث لا تتم عملية الإنتاج بدونها بغض النظر عن الجودة مثل تكاليف المواد الأولية، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف الموارد البشرية، وغيرها، فيما بعض تلك التكاليف قد تكون غير ضرورية ويمكن لمنظمات الأعمال تجنبها أو التخفيف منها، ومن هذه التكاليف تكاليف إعادة العمل على بعض المنتجات غير المقبولة لعيوب فيها، وتكاليف انخفاض قيمة المنتج لانحرافه عن المواصفات المطلوبة، وتكاليف الرقابة على العمليات الإنتاجية، وغيرها، وهذه التكاليف التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها هي التكاليف المرتبطة بالجودة، وإذا كانت منظمات الأعمال في الماضي تنظر إليها على أنها تكاليف غير ضرورية يمكن تجنبها أو التخفيف منها إلا أنها أصبحت في الوقت الحاضر ضرورية في ظل التغيرات والمستجدات البيئية، لاسيما مع زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال وسعي كل منها للحصول على حصة سوقية أكبر.

عزيزي الدارس، تعرف تكاليف الجودة بأنها "النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المنظمة"[42]، بينما يعرفها "الكميم" بأنها "جميع التكاليف المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات المقدمة للعملاء والتي تتطابق مع احتياجاتهم ورغباتهم ابتداءً من تكاليف البحث عن المورد والشراء حتى الشحن والتسليم وخدمات ما بعد البيع".[43]

ويمكن تعريف تكاليف الجودة بأنها:

"التكاليف المرتبطة بكافة الأنشطة الهادفة إلى جعل المنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبي حاجات العميل ورغباته، دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع".

عزيـزي الـدارس، لقـد زاد الاهتمـام بتكـاليف الجـودة علـى الصـعيد الإداري، لتصبح أحد بنـود الموازنـات التقديريـة لمنظمـات الأعمـال، وأحـد العناصـر الرئيسـة الضـرورية لاتخـاذ القـرارات المختلفـة في تلـك المنظمـات بهـدف تحسـين مركزها التنافسي أو الحفاظ عليه، وتختلف تكاليف الجودة المتوقعة أو الفعلية من منظمة لأخرى بناءً على مستوى جودة المنتجات المراد تحقيقها.

2.6.2. مكونات تكاليف الجودة:

عزيزي الدارس، يمكن تقسيم مكونات تكاليف الجودة إلى ثلاثة أقسام وهي:

1. تكاليف الوقاية.
2. تكاليف التقييم.
3. تكاليف الفشل.

وفيما يأتي استعراض سريع لكل نوع منها:

1. تكاليف الوقاية:

وهي التكاليف المرتبطة بتلافي الأخطاء والعيوب قبل حدوثها، ومن أهم هذه التكاليف: تكاليف وضع المواصفات ومراجعتها، تخطيط الجودة، مسح الموردين، التصميم، التعليم، التدريب، الصيانة، مراقبة العمليات، تطوير أجهزة ومعدات ضبط الجودة.

2. تكاليف التقييم:

وهـي التكـاليف المرتبطـة بعمليـات التفتـيش والفحـص والاختبـار لتقيـيم مستوى الجودة الفعلي للمنتج والتحقق من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، ومن أهم هذه التكاليف، تكاليف: تفتيش واختبار المواد المشتراة، خدمات المعامل، اختبار المواد أثناء التشغيل، تفتيش واختبارات أثناء الإنتاج، اختبار جودة المنتج النهائي، المواد اللازمة لعمليات الفحص والاختبار، مراجعة الجودة، فحص وصيانة أجهزة ومعدات ضبط الجودة، تقييم الموردين، تقييم العاملين.

3. تكاليف الفشل:

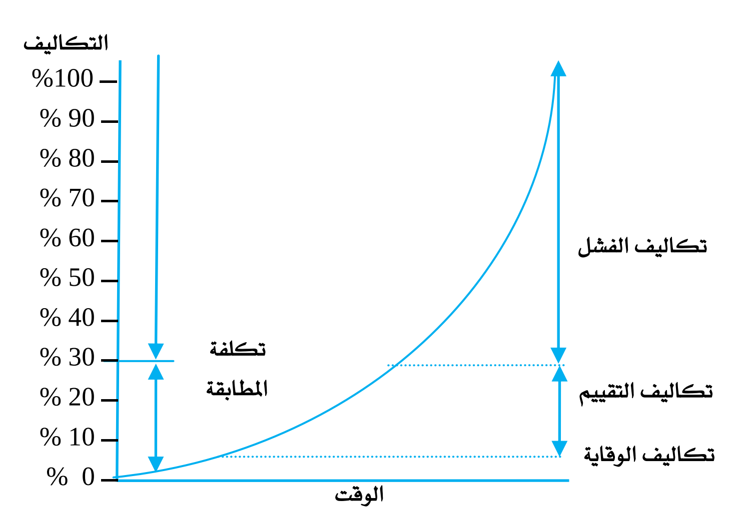
وهي التكاليف المرتبطة بالأنشطة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية للعيوب والأخطاء التي تم اكتشافها خلال العملية الإنتاجية وقبل وصول المنتج للعميل، أو التي تم اكتشافها بعد وصول المنتج النهائي إلى العميل وتقسم هذه التكاليف إلى قسمين هما:

أ. **تكاليف الفشل الداخلية**: وهي التكاليف المرتبطة بالأنشطة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية للعيوب والأخطاء التي تم اكتشافها خلال العملية الإنتاجية وقبل وصول المنتج للعميل ومن هذه التكاليف: تكاليف الخردة، إعادة العمل، العادم، تحليل الفشل، تخفيض السعر، الإصلاح، إعادة الفحص.

ب. **تكاليف الفشل الخارجية**: وهي التكاليف المرتبطة بالأنشطة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية للعيوب والأخطاء التي تم اكتشافها بعد وصول المنتج النهائي إلى العميل، ومن أهم هذه التكاليف: تكاليف استلام وتجميع وتحليل الشكاوى، الضمان، الإصلاح والخدمة، المردودات، إرضاء العملاء الغاضبين، المسؤولية القانونية، فقدان السمعة.

عزيزي الدارس، إن تكاليف الجودة من الموضوعات المثيرة للجدل في الفكر الإداري، وينصب الجدل الأهم على العلاقة بين الجودة وتكاليفها (سلوك تكاليف الجودة في علاقتها بمستوى الجودة)، والشكل رقم (1-4) يوضح سلوك تكاليف الجودة.

الشكل (1-4): سلوك تكاليف الجودة



يتضح من الشكل (1-4) أن تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم ترتبط بالأنشطة الهادفة إلى جعل الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات المطلوبة، وأن العلاقة بينهما علاقة طردية، فكلما زادت الوحدات المطابقة، زادت تكاليف الوقاية والتقييم، بينما ترتبط تكاليف الفشل الداخلي والخارجي بالأنشطة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية للعيوب والأخطاء التي أدت إلى عدم مطابقة الوحدات المنتجة للمواصفات المطلوبة، وأن العلاقة بينهما علاقة طردية فكلما زادت الوحدات المنتجة غير المطابقة للمواصفات المطلوبة كلما زادت تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

كما يتضح من الشكل رقم (1-4) أن معظم تكاليف الجودة هي ناجمة عن تكاليف الفشل، حيث تم "تحديد نسب تكاليف الجودة بصورة تقريبية إلى 70٪ تكاليف الفشل، 25٪ تكاليف التقييم، 5٪ تكاليف الوقاية."[44]



تدريب (6)

تحدث عن التكاليف التي تتحملها منظمات الأعمال لإنتاج المنتجات، موضحاً أي التكاليف يمكن الاستغناء عنها أو تخفيفها مع تحديد الآثار المترتبة عن ذلك.



أسئلة التقويم الذاتي :

عزيزي الدارس، أجب عن الأسئلة الآتية:

1. ما هو المقصود بالجودة؟ وما الفرق بين تعريف الجودة من وجهة نظر كل من المنتج والعميل؟
2. ما هي أهم مبادئ الجودة الواردة في القرآن الكريم والسنة النبوية؟
3. وضح طبيعة العلاقة بين كل نوع من أنواع تكاليف الجودة وبين درجة مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة؟
4. ما هي أهم الأطراف المستفيدة من تطبيق منظمات الأعمال لمفاهيم الجودة؟

3. الأنشطــــــــة:

عزيزي الدارس، قم بزيارة إحدى المنظمات العاملة التي تطبق مفاهيم الجودة، وبعد التعرف على أنشطة الجودة التي تمارسها تلك المنظمة، أجب عن الآتي:

1. ما هو مفهوم الجودة السائد في أوساط تلك المنظمة؟
2. أذكر أهم خمسة أنشطة تمارسها المنظمة في مجال الجودة؟
3. ما هي أنواع تكاليف الجودة في تلك المنظمة؟ وكم نسبة كل منها إلى إجمالي تكاليف الجودة؟
4. أذكر أهم النتائج التي حققتها تلك المنظمة نتيجة تطبيقها لمفاهيم الجودة مقارنة بما كان عليه الوضع قبل تطبيقها لتلك المفاهيم.

4. الخلاصــــــــة:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة تعريف الجودة، حيث عرفناها من عدة مداخل، والمتمثلة في المدخل غير المحدد، ومدخل المنتج، ومدخل المستخدم النهائي (العميل)، ومدخل التصنيع، ومدخل القيمة، ومدخل المجتمع، وكون المداخل لم تتناول الجودة بكافة جوانبها المختلفة فقد تم إعطاء الجودة تعريفاً شاملاً يتضمن كافة جوانبها.

كما تناولنا الجودة في الإسلام والإسهامات التي قدمها الدين الإسلامي في مجال الجودة، وتناولنا مبادئ الجودة في الدين الإسلامي وأوضحنا أنها تتفق ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ذكرها رواد الجودة حديثاً.

استعرضنا كذلك المراحل المختلفة لتطور الجودة وهي مرحلة الرقابة بوساطة العامل، الرقابة بوساطة مشرف العمال، الفحص والتفتيش، الرقابة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة وضمانها، الإدارة الاستراتيجية للجودة، إدارة الجودة الشاملة، ستة سيجما، وبينا خصائص كل مرحلة وما أضافته كل مرحلة لاحقة على ما كان سائداً في المرحلة السابقة لها.

كذلك تناولنا أهمية الجودة وفوائدها ، وذكرنا ما هي المبررات التي أدت إلى الاهتمام بالجودة من قبل منظمات الأعمال، وتم ذكر بعض الأمثلة للنتائج الإيجابية التي حققتها المنظمات التي طبقت مفاهيم الجودة، كما تطرقنا إلى الفوائد التي يحققها كل طرف من الأطراف المتعاملة مع المنظمة التي تطبق مفاهيم الجودة.

كما تناولنا أبعاد الجودة سواء الأبعاد التي تشترك فيها كل من السلعة أو الخدمة أو الأبعاد التي تخص جودة السلعة أو الأبعاد المتعلقة بجودة الخدمة.

وأخيراً تطرقنا إلى تكاليف الجودة سواء من حيث تعريفها أو من حيث أنواعها ، وذكرنا أن هناك ثلاثة أنواع لتكاليف الجودة وهي تكاليف الوقاية ، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، وأوضحنا طبيعة العلاقة بين تكاليف الجودة وبين مستوى جودة المنتج.

5. أسئلة التعيينات:

أولاً: أسئلة التعيينات المقالية:

1. عرف الجودة من وجهة نظر كل من المُنتَج ، التصنيع، المجتمع.
2. اذكر المراحل التي مرت بها الجودة في تطورها ، موضحاً ما أضافته كل مرحلة لاحقة عما كان في المرحلة السابقة لها.
3. وضح طبيعة العلاقة بين تكاليف الوقاية والتقييم وبين تكاليف الفشل.
4. ما هي الفوائد المتوقع أن يحصل عليها كل من المستهلك والمنظمة والمجتمع نتيجة تطبيق منظمات الأعمال لمفاهيم الجودة.

ثانياً: أسئلة التعيينات الموضوعية:

1. **تعرف الجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها:**
   أ. الملاءمة للاستعمال.
   ب. درجة التميز والكمال.
   ج. المطابقة للمواصفات.
   د. إمداد المستهلك بمنتج ذي تكلفة مناسبة.
2. **يطلق على المرحلة التي استخدمت العينات الإحصائية لفحص جودة المنتج بـ:**
   أ. الفحص والتفتيش.
   ب. الرقابة بوساطة العامل.
   ج. الرقابة بوساطة المشرف.
   د. الرقابة الإحصائية.
3. **أكثر أنواع تكاليف الجودة في حالة عدم الاهتمام بالعمل الصحيح من أول مرة هي:**
   أ. تكاليف الفشل الداخلي.
   ب. تكاليف الفشل الخارجي.
   ج. تكاليف الوقاية.
   د. تكاليف التقييم.
4. **من الفوائد التي تحققها إدارة الجودة للمجتمع:**
   أ. زيادة الإنتاجية.
   ب. تبسيط الإجراءات.
   ج. تحقيق الاستقرار.
   د. تحسين الصحة والأمان.
5. **من أبعاد الجودة الخاصة بالسلعة الآتي ما عدا:**
   أ. الوظيفة.
   ب. المطابقة.
   ج. الوقت.
   د. الديمومة.

6. إجابــات التعيينــات:

أولاً: إجابات التعيينات المقالية:

1. تعريف الجودة:

أ. الجودة من وجهة نظر المُنتَج: هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج على تلبية حاجات معينة.

ب. الجودة من وجهة نظر التصنيع: هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات.

ج. الجودة من وجهة نظر المجتمع: هي القدرة على تفادي الخسارة التي يتحملها المجتمع.

2. مراحل الجودة:

أ. مرحلة الرقابة بوساطة العامل.

ب. مرحلة الرقابة بوساطة مشرف العمال.

تم في هذه المرحلة الرقابة على الجودة من خلال مشرف العمال، إضافة إلى الرقابة بوساطة العامل التي كانت تمارس في المرحلة السابقة.

ج. مرحلة الفحص والتفتيش:

خلال هذه المرحلة سحبت مسؤولية فحص الجودة من مشرف العمال وأسندت إلى مشرفين متخصصين بالعمل الرقابي على الجودة وفحص المنتجات قبل خروجها إلى السوق بهدف منع وصول السلع المعيبة إلى المستهلك.

د. مرحلة الرقابة الإحصائية:

في هذه المرحلة تم استخدام أساليب وطرق إحصائية لفحص المنتجات من خلال سحب عينات من المنتجات لفحصها بدلاً من فحص جميع المنتجات بهدف منع العيوب في هذه المنتجات أو تقليلها.

هـ. مرحلة تأكيد الجودة وضمانها:

في هذه المرحلة تم توسيع عملية الرقابة والفحص لتشمل جميع مراحل العملية الإنتاجية ابتداء من المدخلات ثم العمليات وانتهاء بالمخرجات، وهذا بدوره يؤدي إلى منع حدوث الأخطاء التي قد تنشأ بسبب التركيز فقط على المخرجات.

و. مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

خلال هذه المرحلة تم رسم استراتيجية الجودة ضمن المحاور الرئيسة الآتية:

-إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وما يتوقعه فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون.

-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

-تحقيق الجودة في كل شيء في المنظمة:

هذا بالإضافة إلى أنشطة الرقابة على الجودة التي كانت تمارس في المرحلة السابقة لهذه المرحلة.

ز. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

في هذه المرحلة تم توسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية من خلال إضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع العملاء والموردين، والتركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين، إضافة إلى التزام الإدارة العليا بالجودة وتغيير الثقافة التنظيمية.

ح. مرحلة ستة سيجما:

تم التركز في هذه المرحلة على التحسين في الجودة من خلال الجمع بين الإدارة والتنفيذ على شكل مشاريع محددة وتطبيقات إحصائية لمنع إنتاج منتجات معيبة، أو الوصول بالمنتجات المعيبة إلى أدنى مستوى لها بمعدل (3.4) في كل مليون فرصة.

3. طبيعة العلاقة بين تكاليف الوقاية والتقييم وبين تكاليف الفشل:

توجد علاقة عكسية بين تكاليف الوقاية والتقييم وبين تكاليف الفشل فكلما زادت تكاليف الوقاية والتقييم، والمتمثلة بالمبالغ المالية التي تنفقها منظمات الأعمال على الرقابة الوقائية والتقييمية كلما قلت تكاليف الفشل، كون تكاليف الوقاية والتقييم تعمل على منع حدوث الأخطاء أو العيوب أو الفشل، وهذا يعني انخفاض تكلفة الفشل فكل ريال يتم إنفاقه على الأنشطة الوقائية يوفر ما مقداره 10 ريالات من المبالغ التي يمكن إنفاقها على الأنشطة التقييمية،ويوفر 100 ريال من المبالغ التي يمكن إنفاقها على الأنشطة المتعلقة بمواجهة الفشل.

4. الفوائد التي يحصل عليها كل من المستهلك والمنظمة والمجتمع نتيجة تطبيق منظمات الأعمال لمفاهيم الجودة:

أ. الفوائد التي يحصل عليها المستهلك:

- إرضاء العملاء وإسعادهم.
- توفير منتجات مأمونة وموثوق بها.
- توفير منتجات متميزة بصورة مستمرة.
- تبسيط إجراءات الخدمات المقدمة.

ب. الفوائد التي تحصل عليها المنظمة:

- زيادة العائد على الاستثمار.
- تطور نتائج التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- زيادة الأرباح.
- زيادة السهم السوقي.

ج. الفوائد التي يحصل عليها المجتمع:

- زيادة فرص العمل.
- تحسين الصحة والأمان.
- تقليل العائد السالب.
- زيادة التأمين الاجتماعي.

ثانياً: إجابات التعيينات الموضوعية:

رقم العبارة	1	2	3	4	5
الإجابة	أ	د	ب	د	ج

7. إجابـات التدريبات:

إجابة التدريب رقم (1):

تعريف الجودة من وجهة نظر العميل يركز على التفضيلات التي يطلبها في المنتج فمن وجهة نظر العميل، فإن المنتجات التي تحقق أعلى إشباع لهذه التفضيلات هي المنتجات الأعلى جودة، أما تعريف الجودة من وجهة نظر التصنيع فيركز على المواصفات والمتطلبات اللازم تحققها في المنتج وأن المنتجات المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات هي المنتجات الأعلى جودة.

إن تعريف الجودة من وجهة نظر العميل ينال اهتماماً أكبر من قبل إدارة التسويق على أساس أن المهم بالنسبة لها هو إنتاج منتجات تلبي حاجات العميل ورغباته، وهو ما يساعدها على سرعة تصريف المنتجات في السوق، بينما إدارة الإنتاج تولي اهتماماً أكبر بتعريف الجودة من وجهة نظر التصنيع على أساس أن المهم بالنسبة لها هو إنتاج منتجات تطابق المواصفات المخطط لها.

إجابة التدريب رقم (2):

إن فلسفة الجودة موجودة في الدين الإسلامي فهو يؤكد على تطبيق مفاهيم الجودة في كل شؤون الحياة، ولكن هذه الفلسفة لم تتبلور على أيدي الباحثين الإسلاميين في شكل مفهوم متكامل كما برز في الغرب على أيدي الباحثين الغربيين، بالرغم من أن الأصول الحقيقية للجودة واضحة المعالم في ديننا الإسلامي سواء على المستوى النظري أم التطبيقي، فعلى المستوى النظري تدعونا الآيات القرآنية والأحاديث النبوية إلى الجودة والإتقان والإحسان، وعلى المستوى التطبيقي فقد طبق المسلمون التوجيهات الربانية والنبوية التي تدع إلى الجودة والإتقان في كل شؤون الحياة، وبذلك استطاعوا أن يبنوا حضارة خلال مدة زمنية قصيرة أدهشت العالم كله، ويمكن أن نذكر بعض مبادئ إدارة الجودة، وكذلك مجالات تطبيقها لدى كل من الباحثين الإسلاميين والغربيين على النحو الذي يوضحه الجدول (1-4).

البيان / الباحثون	الإسلاميون	الغربيون
المبادئ	-التحسين المستمر. -اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. -التأكيد على تحقيق النتائج. -التركيز على رضا العميل. -الشورى. -حرية الإنسان. -المساواة وتحقيق العدالة. -التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع. -احترام العلم. -الشمول.	-التحسين المستمر. -اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. -التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج. -التركيز على العميل. -حشد خبرات الموارد البشرية وتعبئتها. -الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. -التغذية العكسية.
المجالات	جميع جوانب الحياة مثل: -العقيدة. -العبادة. -الصناعة. -التجارة. -القضاء. -التعليم. .... الخ.	جميع جوانب المنظمة ومكوناتها مثل: -الثقافة. -الأنظمة. -السياسات. -الإجراءات. -القواعد. -الموارد. -الأنشطة. -البيئة. .... الخ.

إجابة التدريب رقم (3):

تتمثل أهم المبررات التي أدت إلى الأخذ بمفهوم الجودة من قبل منظمات الأعمال في الآتي:

1. أن الجودة أصبحت من المرتكزات الرئيسة لنجاح منظمات الأعمال.
2. وجود علاقة قوية بين تطبيق إدارة الجودة وزيادة أرباح المنظمة.
3. وجود علاقة قوية بين تطبيق إدارة الجودة وزيادة إنتاجية المنظمة.
4. أن الجودة تعمل على تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة في السوق.
5. تصاعد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال.
6. النتائج الإيجابية التي حققتها منظمات الأعمال التي تطبق إدارة الجودة.

إن النتائج المترتبة على تطبيق إدارة الجودة من قبل منظمات الأعمال كثيرة وتتعلق بجميع الأطراف ذات العلاقة من منظمة ومجتمع وموردين وعملاء وموظفين وملاك، والأهم من ذلك تحقيق نجاح كبير للمنظمة المطبقة لإدارة الجودة وتحقيق تحسن مستمر في كافة مجالات عملها من وقت لآخر.

كما أن النتائج المترتبة على عدم تطبيق منظمات الأعمال لإدارة الجودة كثيرة كذلك، وأهمها خسارة عملائها وموظفيها، إضافة إلى زيادة تكاليفها وانخفاض أرباحها وتراجع في مستوى أدائها مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يقود في نهاية المطاف إلى فشل تلك المنظمات.

إجابة التدريب رقم (4):

تتمثل مراحل تطور الجودة في الآتي:

1. الرقابة بوساطة العامل.
2. الرقابة بوساطة مشرف العمال.
3. الفحص والتفتيش.
4. الرقابة الإحصائية.
5. تأكيد الجودة وضمانها.
6. إدارة الجودة الاستراتيجية.
7. إدارة الجودة الشاملة.
8. ستة سيجما.

لقد بدأت اهتمامات الإنسان بالجودة منذ القدم، فقد اهتم الإنسان المصري القديم بها وسجل هذا الاهتمام على معابده القديمة، وقد كان اهتمام الإنسان بالجودة عبر المجتمعات المختلفة، وعلى مر الزمن وعبر الحضارات المختلفة سواء الحضارة البابلية أو الفرعونية أو الهندية أو الصينية أو الفارسية أو اليمنية أو غيرها، ثم جاء الدين الإسلامي وأكد على إتقان العمل وإجادته.

واستمرت عملية تطور الجودة حتى وصلت إلى مرحلة الرقابة بوساطة العامل مروراً بالمراحل اللاحقة حتى مرحلة ستة سيجما.

إجابة التدريب رقم (5):

-أبعاد الجودة التي تشترك فيها كل من السلعة والخدمة هي:

الوظيفة، المعولية، الديمومة، القابلية للخدمة، المطابقة، الخصائص العامة.

-أبعاد الجودة الخاصة بالسلعة فقط هي: المظهر، الجمالية.

-أبعاد الجودة الخاصة بالخدمة فقط هي: الوقت، التناسق، الملموسية، الاستجابة، الفهم، المكان.

-سبب وجود أبعاد تخص السلعة دون الخدمة هو وجود خصوصية للسلعة تميزها عن الخدمة والعكس صحيح.

تتمثل التكاليف التي تتحملها منظمات الأعمال لإنتاج المنتجات في عدة أنواع من التكاليف إلاَّ أن البعض منها ضروري، ولا يمكن إنتاج المنتج بدونها التي من أهمها تكاليف المواد الأولية، تكاليف الآلات والمعدات، تكاليف الموارد البشرية ..... إلخ.

والبعض الآخر منها قد تكون غير ضرورية، ويمكن إنتاج المنتج بدونها أو التخفيف منها ، ومن أهمها تكاليف إعادة العمل على بعض المنتجات غير المقبولة، تكاليف الرقابة على الجودة، تكاليف فحص العينات، تكاليف أجهزة الرقابة وصيانتها ....الخ.

وفي حالة توقف المنظمة عن دفع التكاليف المرتبطة بالجودة أو التخفيف منها فإنها ستنتج منتجاً ذا جودة منخفضة أو منتج بدون جودة، الأمر الذي يكون له نتائج وعواقب وخيمة على المنظمة، قد يؤدي بها إلى الفشل في نهاية المطاف، لاسيما في ظل المتغيرات والمستجدات المحلية والإقليمية والدولية التي جعلت الكثير من المنظمات تولي الجودة اهتماماً كبيراً من أجل البقاء والاستمرار.

8. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثانية:

عزيزي الدارس، سبق الحديث عن تعريف الجودة، والجودة في الإسلام، وكذلك مراحل تطور الجودة، إضافة إلى أبعاد الجودة، بالإضافة إلى أهمية الجودة وفوائدها، فضلاً عن تكاليف الجودة، وفي الوحدة الثانية سنتناول أنظمة إدارة الجودة من حيث مفهومها،وأهميتها، وأنظمة إدارة الجودة الرئيسة، كما سنتناول سلسلة المواصفات الدولية ISO9000،من حيث مفهومها، ونشأتها، إضافة إلى العوامل المؤثرة في ظهورها، بالإضافة إلى مكوناتها، وكذلك متطلبات المواصفة الدولية ISO9001/2008.

9. قائمة المصطلحات:

عزيزي الدارس، تتمثل أهم المصطلحات لهذه الوحدة في الآتي:

1. الجودة Quality:

درجة التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي يتم تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، بما يلبي حاجات العميل ورغباته المتغيرة أو يتجاوزها بسعر معقول وبدون إلحاق إي خسارة للمجتمع.

2. تكاليف الجودة Costs Of Quality:

التكاليف المرتبطة بكافة الأنشطة الهادفة إلى جعل المنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبي حاجات العميل ورغباته، دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع.

10. مراجـــــع الـــــوحـــــدة:

عزيزي الدارس، تتمثل أهم المراجع التي يمكنك الرجوع إليها للاستفادة منها في الآتي:

1. البكري سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002م، ص11.
2. بسترفيلد ديل وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الجمالي، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، الرياض، 2004م، ص3.
3. بون ديان، جرن يجز وريك، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، 1995م، ص15.
4. الغباري عبدالله يحيى، أثر تحقق أبعاد الجودة في الخدمات الصحية في رضا العملاء: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع صنعاء، 2010م، ص24.
5. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002م، ص 19 .
6. الطائي رعد عبدالله، قداده عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008م، ص29.
7. George, Stephen &Weimerskirch, Arnolod, Total Quality Management, strategies and Techniques Proveat Today's Most Successful Companies, John Wiley &Sons, Inc, New York,1994,P6.
8. الطائي رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص29.
9. زين الدين فريد عبدالفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996م، ص10.
10. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010م، ص.31
11. عباس ياسر ميمون، الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها وأساليب تقويمها، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 10-2011/5/12م، جامعة الزرقاء، عمان، 2011م، ص907.

12. الطائي رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص29.
13. الكلابي فاضل عبد فرحان، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الأسمنت:دراسة تطبيقية على مصنع أسمنت عمران، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2007م، ص40.
14. يكن فتحي، نحو صحوة إسلامية في مستوى العصر، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى، بيروت، 1997م، ص78.
15. أبو يعلى أحمد بن علي، مسند أبي يعلى، الجزء السابع، الطبعة الأولى، تحقيق حسين سليم أسد، دار المأمون للتراث، دمشق، 1984م، ص349.
16. الطبراني سليمان بن أحمد، المعجم الكبير، الجزء التاسع عشر، الطبعة الثانية، تحقيق حمدي بن عبدالمجيد الشلفي، مكتبة العلوم والحكم، الموصل، 1983م، ص 199.
17. الأحمد أحمد سليمان، إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، دراسة حالة المدرسة الثانوية بمنطقة الرياض التعليمية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، الخرطوم، 2000م، ص56.
18. الشريف عبدالرحيم خيرالله، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القصص القرآني قصة ذي القرنين نموذجاً، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 10-2011/5/12م، جامعة الزرقاء، عمان، 2011م، ص74.
19. عبداللطيف عبداللطيف، العجلوني إبراهيم طه، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام، محاولة للتجسير والتطوير، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة المنعقدة خلال الفترة 26-27 نيسان، 2006م، إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن، 2006م، ص10-13 .
20. سعيد خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، الرياض، 1997م، ص8 .
21. الشريف عبدالرحيم خيرالله، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القصص القرآني قصة ذي القرنين نموذجاً، مرجع سابق، ص74.

22. الحكيم مصطفى حامد ، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والأهمية والتطور التاريخي، مجلة دراسات مصرفية ومالية ، بحث منشور ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، العدد(7)، الخرطوم، يناير، 2003م، ص61 .

23. المهيري محمد عمير، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة مع التطبيق على هيئة مطار أبو ظبي الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 1996م، ص42 .

24. الحسين محمد ابد يوي ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية، عمان ، 2004م،ص 162.

25. سلاتر روبرث، ثورة التسويق، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، الأردن، عمان، 1999م، ص362.

26. الدرادكة مأمون وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001م،ص.42

27. النيادي حمد علي حليس، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1999م، ص16.

28. بن مبارك،أحمد عوض،تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO14001 & ISO9009 ،دراسة حالة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، 2002م، ص36.

29. النيادي حمد علي حليس، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة،مرجع سابق، ص16.

30. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009م، ص22 .

31. عقيلي عمر وصفي،المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة،مرجع سابق،ص22 .

32. عبدالمحسن توفيق محمد ، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة العربية، مصر، 2002م، ص17 .

33. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص23 .
34. المناصير علي فلاح، إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 1994م، ص31 .
35. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص24 .
36. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص25 .
37. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص25-26 .
38. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص27.
39. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، مرجع سابق، ص97.
40. القزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009م، ص10.
41. القزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص105.
42. الطائي رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص39 .
43. الكميم، جمال ناصر، تقييم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2003م، ص37.
44. علوش نهلة جميل، إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز، دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيميائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997م، ص43.

2

الوحدة الثانية

أنظمة إدارة الجودة

محتويات الوحدة

1. المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتطورات المتسارعة في المجال الفني والتكنولوجي وغيرها من المتغيرات أدركت المنظمات أهمية تبني أنظمة كفؤه وفعالة لإدارة الجودة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، ومن هذه الأنظمة أنظمة إدارة الجودة التي توفر إطاراً للتحسين المستمر من خلال تحليل احتياجات ورغبات العملاء ومن ثم تحديد العمليات الضرورية لتحسين مستوى جودة المنتجات بهدف زيادة إرضاء العملاء وكافة الأطراف ذات العلاقة.

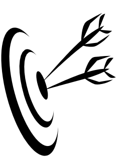
ولقد تكللت الجهود الدولية بقيام المنظمة الدولية للمواصفات وإصدار سلسلة ISO9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة لأول مرة عام 1987م التي تم تنقيحها وتعديلها خلال الأعوام 1994م، 2000م، 2008م، وأصبحت شهادة المطابقة ISO9000 مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وملحقاتها.

تتكون هذه الوحدة من الأشكال التوضيحية التي تساعدك -عزيزي الدارس- على فهم واستيعاب محتوياتها، كما تتكون هذه الوحدة من تدريبات، إضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك في قياس مدى فهمك واستيعابك لمحتويات هذه الوحدة.

2.1. أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف أنظمة إدارة الجودة، ومواصفات الجودة، وكذلك سلسلة المواصفات الدولية ISO9000.
2. تميز بين أنواع أنظمة إدارة الجودة الرئيسة.
3. توضح مراحل نشأة سلسلة المواصفات الدولية ISO9000.
4. تذكر أهم العوامل التي أدت إلى ظهور سلسلة المواصفات الدولية ISO9000.
5. تشرح مكونات سلسلة المواصفات الدولية ISO9000.
6. تستوعب متطلبات المواصفة الدولية ISO9001.

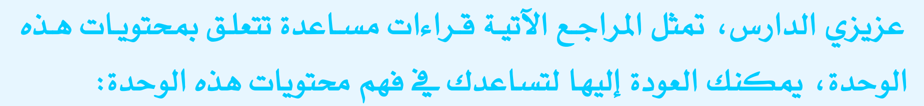


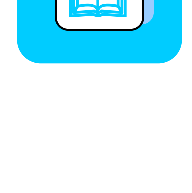


عزيزي الدارس: تتكون هذه الوحدة من قسمين رئيسين أعدا من أجل تحقيق أهداف هذه الوحدة وهي:

1. أنظمة إدارة الجودة.
2. سلسلة المواصفات الدولية ISO9000.

1.4. قراءات مساعدة:





عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة، يمكنك العودة إليها لتساعدك في فهم محتويات هذه الوحدة:

1. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002م، ص 29-126.
2. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2005م، ص 157-190.

1.5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس، يمكنك الاستماع إلى إذاعة التعليم المفتوح والـ CD التعليمي المرفق، إضافة إلى الإطلاع على المحاضرات المكتوبة على موقع الجامعة www.dl.ust.edu، كما يمكنك الاستماع إلى الشريط الذي تضمن مجموعة من محاضرات هذه المادة.

2. أنظمة إدارة الجودة:

2. 1. مفهوم أنظمة إدارة الجودة:

عزيزي الدارس، قبل الحديث عن مفهوم أنظمة إدارة الجودة وفقاً لمفاهيم منظمة (ISO) واستعراض المواصفات التي عبرت عن تلك النظم لا بد من توضيح معنى مصطلح (ISO)، وكذلك توضيح مفاهيم بعض المصطلحات ذات العلاقة وذلك على النحو الآتي:

2.1.1. معنى مصطلح ISO:

يرمز مصطلح ISO لاسم المنظمة العالمية للمواصفات، وهو ليس اختصاراً لاسم المنظمة باللغة الإنجليزية، وإنما "هي مشتقة من الكلمة اليونانية Isos ومعناها مكافئ أو مناظر، ومن ثم فهي معيار يفيد أن نظام الجودة في منظمة ما، مساو أو مكافئ لمواصفات محددة، كما أن هذه الحروف الثلاثة متجانسة مع الحروف الأولى من اسم المنظمة العالمية للمواصفات"[1]، وهي منظمة عالمية غير حكومية معنية بإصدار المواصفات، أسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946م، وباشرت عملها في 1946/6/23م، وتتخذ من جنيف/سويسرا مقراً لها[2].

عزيزي الدارس، إن المنظمة الدولية للمواصفات تمارس أعمالها من خلال لجان فنية وتهدف هذه المنظمة إلى الآتي:

1. إصدار المواصفات الدولية (العالمية) وتوحيدها في المجال الصناعي على مستوى عالمي، حتى تساعد على سهولة إجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات وتطوير التعاون بين دول العالم ومنظماته[3].
2. رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي[4].

3. التعبير عن مصالح الأطراف المختلفة من منتجين ومستخدمين وحكومات وهيئات علمية من خلال إسهام كل منهم في إعداد المواصفات الدولية[5].

4. ضمان النوعية الجيدة والارتقاء بالتصنيع ، والمقارنة بين المنتجات المتماثلة[6].

5. تنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسية للمنتجات ولأنظمة إدارة الجودة ISO9000، ولأنظمة إدارة البيئة ISO14000[7]، وغيرها من الأنظمة.

2.1.2. المصطلحات ذات العلاقة:

عزيزي الدارس، من المصطلحات التي يتم استخدامها في بعض المنظمات التي لها دلالات مهمة في مجال الجودة الآتي[8]:

1. تخطيط الجودة Quality Planning:

جزء من إدارة الجودة يركز على وضع أهداف الجودة وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية والموارد الأخرى المرتبطة بتحقيق أهداف الجودة.

2. ضبط الجودة Quality Control:

جزء من إدارة الجودة يركز على تلبية متطلبات الجودة، ويشمل الأساليب والأنشطة الهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب عدم المطابقة في جميع مراحل تحقيق المنتج، وينظر عادة إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها.

3. تأكيد الجودة Quality Assurance:

جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة سيتم تلبيتها، من خلال جملة من الأنشطة المنهجية المخطط لها،والمطبقة ضمن نظام الجودة ويؤكد هذا المفهوم على مبدأ الوقاية أي منع حدوث العيوب باعتماد أساليب ضبط موثقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج.

4. تحسين الجودة Quality Improvement:

جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة من حيث فاعليتها وكفاءتها ، من خلال تحقيق أفضل ضبط لجميع الأنشطة والعمليات ويعد تحسين الجودة أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

5. إدارة الجودة Quality Management:

كافة أنشطة التنسيق المتعلقة بتوجيه وضبط المنظمة فيما يخص الجودة، من خلال الاستعانة بطرائق تحقيق الجودة مثل التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتأكيد الجودة، وتحسين الجودة.

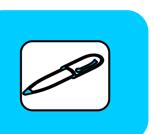
عزيزي الدارس، يتضح من تعريف المصطلحات السابقة أن مفهوم إدارة الجودة هو الأشمل من تعريفات المصطلحات الأخرى، كونه يشمل جميع تلك المصطلحات، إذ إن كل مصطلح من المصطلحات السابقة يعد جزءاً من مصطلح إدارة الجودة، أما بالنسبة لتعريف نظام إدارة الجودة فقد عرفته المواصفة الدولية ISO9000 على النحو الآتي[9]:

نظام إدارة الجودة Quality Management System:

هو النظام المعني بتوجيه وضبط أنشطة المنظمة المتعلقة بالجودة.

عزيزي الدارس، إن أنظمة إدارة الجودة تشجع على تحليل احتياجات ورغبات العملاء، وتحديد العمليات اللازمة لتحقيق المنتجات التي تلبي تلك الاحتياجات والرغبات، كما توفر إطاراً للتحسين المستمر ضماناً لاستمرار المنظمة في مواكبة التغيرات لدى العملاء بهدف زيادة رضا العملاء وأصحاب المصالح وتعزيز ثقتهم بالمنظمة.





وضح طبيعة العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ورضا العميل.

2.2. أهمية أنظمة إدارة الجودة:

عزيزي الدارس،لقد أدركت منظمات الأعمال في ضوء المنافسة العالمية الشديدة نتيجة التكتلات الاقتصادية العملاقة والتطور الفني والتكنولوجي المتسارع، أهمية تبني وتطبيق أنظمة كفؤة وفعالة لإدارة الجودة تدعم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وتمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات العالمية المختلفة ، خاصة بعد التجربة اليابانية في مجال الجودة التي مكنت الشركات الصناعية اليابانية من غزو الأسواق العالمية. ولكون المواصفة الدولية ISO9001 أكثر تلك الأنظمة أهمية وشهرة، فقد زاد الاهتمام العالمي بها، وأصبحت بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياساً للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها ، خاصة بعد اتجاه دول السوق الأوروبية المشتركة إلى قصر تعامل منظماتها وحكوماتها على المنظمات الحاصلة على شهادة ISO9001 ، ولم يقتصر هذا الأمر على دول السوق الأوروبية ،بل سعت الكثير من دول العالم ومنها بعض الدول العربية إلى نفس الاتجاه، حيث قام بعضها مؤخراً بطرح مناقصات وعطاءات تشترط في الموردين حصولهم على شهادة الآيزو وليس هذا فحسب بل تشترط الكثير من المنظمات العالمية لدخول أي منظمة أخرى معها في مشروع مشترك أو منحها توكيلات تجارية حصول تلك المنظمة على شهادة الآيزو.

"إنَّ أهمية شهادة الآيزو 9001 ليست فقط في أنها جواز سفر لدخول المنتجات حلبة التنافس العالمية، بل لكونها تفرض على الشركات وتلزمها أن ترتب بيئتها من الداخل ، وذلك بفرض معايير دقيقة لتوثيق نظم وإجراءات العمل داخل هذه الشركات ، مما يكوِّن بحد ذاته نشاطاً داخلياً لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بشكل عام، ومن ثم يزيد من قدرة الشركات على التنافس والنمو"[(10)] ، وبالتالي فإن تطبيق المنظمة لأنظمة إدارة الجودة من خلال عدد من المواصفات القياسية والإقليمية يعطي ضماناً لدى كلِّ الأطراف المتعاملة معها بأن لديها نظاماً إدارياً كفؤاً وفعالاً قادراً على الوفاء بتلبية احتياجاتهم ويتماشى وأذواقهم ورغباتهم ، خاصة إذا ما تم تطويره بصورة مستمرة بما يتوافق والمتغيرات والمستجدات المحلية والإقليمية والدولية المختلفة بهدف التوافق ومتطلبات المواصفة ومتطلبات العملاء.

ولذا فقد زاد إقبال عدد الشركات الراغبة في التسجيل للحصول على ISO9001، خاصة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية ودول جنوب شرق آسيا

وكوريا الجنوبية ، إضافة إلى بعض الدول العربية التي بدأت بتطبيق هذه الأنظمة ، بعد أن أدركت أن تطبيقها من قبل المنظمات الصناعية أصبح أمراً ضرورياً ، إذا أرادت أن تنال نصيبها في الأسواق العالمية ، إضافة إلى ما سبق فإن ISO9001 تنال أهمية كبيرة من كونها تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد باعتبارها" إحدى أدوات التنمية المتواصلة"[(11)]، لاسيما أن ربط الجودة بالتنمية الاقتصادية ليست وليد الصدفة ولم يأتِ من فراغ، فالدول المتقدمة لم تحقق نموها الاقتصادي إلا من خلال أنظمة إدارة جودة فعالة ، مكنتها من التحسين المستمر لجودة منتجاتها ، وبالتالي تسويقها في الأسواق العالمية.





تدريب (2)

ناقش مدى أهمية أنظمة إدارة الجودة لكل من المنظمة والمجتمع.

2. 3. أنظمة إدارة الجودة الرئيسة:

عزيزي الدارس، لقد تم تبني مفاهيم أنظمة إدارة الجودة وتأكيدها من خلال عدد من المواصفات الوطنية والإقليمية والدولية خلال مراحل زمنية مختلفة ، وسوف نتناول أنموذجين رئيسين أحدهما وطني (المواصفة البريطانية BS5750) والآخر دولي (المواصفة الدولية ISO9001)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المواصفة البريطانية BS5750:

عزيزي الدارس،لقد قامت العديد من المنظمات في أوروبا وأمريكا منذ الخمسينيات بتبني المواصفات العسكرية المتعلقة بالجودة رغبة منها في تحسين كفاءتها الإنتاجية بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة، ثم قامت تلك المنظمات بإصدار مواصفات خاصة بها لتأكيد الجودة لكل من عملياتها ومجهزيها ، إذ كانت تُصمم حسب المتطلبات الخاصة بها ، مما تسبب في كثرة أو غزارة تلك المواصفات، التي انعكست بتعدد الجهات التي تعد هذه المواصفات، فظهرت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات في إطار البلد الواحد على الأقل، لذلك سعت العديد من هيئات التقييس الوطنية في أوروبا وأمريكا الشمالية إلى إصدار مواصفات وطنية ، ولقد كان للمعهد البريطاني للمواصفات British Standards Institute الأولوية في ذلك، إذ أصدرت المواصفة البريطانية BS5750 عام 1979م،

معتمدة في ذلك على مواصفة وزارة الدفاع البريطانية DEF/STAN-05- 8 التي تعود جذورها إلى المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q-9858A والمواصفة AQAP-1 التي أصدرها حلف الناتو والخاصة بجودة الأسلحة الموردة لدول الحلف[12].

ثانياً: المواصفة الدولية ISO9001:

عزيزي الدارس، تفاعلاً مع الأحداث الممهدة لظهور مواصفات عالمية تعالج قضايا الجودة بصورة عالية وتلبية للطلبات الدولية بهذا الصدد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) في العام 1987م أول مواصفة دولية لأنظمة إدارة الجودة سميت بسلسلة المواصفات الدولية ISO9000، تأثرت تلك السلسلة كثيراً بنص وروح المواصفة الإنجليزية (BS5750) [13].

وقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) عام1987م ولأول مرة المواصفات التعاقدية ISO9001/9002/9003، وفي عام 2000م بعد إجراء تعديلات جوهرية في بنية عائلة المواصفات الدولية ISO9000، تم إصدار المواصفة الدولية ISO9001/2000 لتحل محل المواصفات الثلاث السابقة ، ولأنها المواصفة التعاقدية الوحيدة التي يجري تدقيقها من قبل طرف ثالث معتمد أصبحت أكثر مواصفات السلسلة أهمية وشهرة[14].

تحدد المواصفة الدولية ISO9001 متطلبات نظام إدارة الجودة الذي يمكن المنظمات من إظهار قدرتها على توفير منتجات تلبي متطلبات الزبائن والتشريعات النافذة بثبات وبما يسهم في تعزيز رضا الزبون ، وتمكن المواصفة المنظمات من تقييم تلك القدرة من قبل أطراف داخلية وخارجية[15].

تدريب (3)

ناقش مبررات إصدار مواصفات على المستوى الوطني.

3. سلسلة المواصفات الدولية ISO9000:

3. 1. مفهوم سلسلة المواصفات الدولية ISO9000:

عزيـزي الـدارس، لقـد ظـل مفهـوم الجـودة في الإنتـاج الصـناعي حتـى بدايـة الثمانينيات مرتبطاً في أذهـان كثير من المنتجين بزيادة التكلفة الإنتاجية، إلا أن الواقع العملي أثبت أن الجودة والمحافظة عليها تعطي قوة تنافسية، وتزيد الحصة السوقية، ومن ثم تزيد من الإنتاج وتخفض التكاليف، مما دفع المنتجين إلى إعادة النظر في استراتيجياتهم وأولوياتهم التنافسية، والتركيز على الجودة كإحدى الأسبقيات التنافسية، إلى جوار الوقت والكلفة والمرونة، لاسيما بعد حسم التجربة اليابانية لموضوع الجودة كإحدى الأسبقيات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عند إنتاج منتجاتها وتقديمها للعملاء، سعياً لتحقيق المزايا التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية، ولذلك فقد أصبحت الجودة مطلباً عالمياً، إذ لم تقتصر على المنظمات التي كانت تطبق نظاماً للجودة باختيارها، ولكنها تعد الآن شرطاً أساسياً، لتمكين هذه المنظمات من الاستمرار والمنافسة.

ولقد سعت المنظمات إلى تطبيق مواصفات الجودة للخروج من دائرة الاتهام التي توجهها لها منظمات حماية المستهلك وحماية البيئة حتى تكون مقبولة مجتمعياً، إضافة إلى حصولها على شهادة الـ ISO، لاسيما بعد أن أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات في العام 1987م ولأول مرة سلسلة المواصفات الدولية ISO9000، ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 2008م.

عزيـزي الـدارس، إن سلسلة المواصفات الدولية ISO9000-بما تقدمه من متطلبات وموجهات توضح كيفية فهم تلك المتطلبات والخطوط العامة لتنفيذها-تعد الأداة الإدارية الأنسب التي يمكن الاعتماد عليها في بناء أنظمة إدارة الجودة في المنظمات، كما تعد سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 واحدة من أكثر إصدارات منظمة (ISO) نجاحاً وشهرة، لما حققته لمنظمات الأعمال من فوائد عديدة ولمنظمة (ISO) من حضور فاعل على المستوى الدولي، وهي عبارة عن مجموعة من المواصفات تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة بالمنظمات من خلال المواصفة التعاقدية ISO9001 وما يرافقها من مواصفات تمثل أدلة توجيهية؛ لضمان حسن الفهم والتنفيذ بما تقدمه من أرضية أساسية ونمطية للفهم لكافة الأطراف بدءاً من الإدارة العليا حتى العاملين على خطوط الإنتاج في

المنظمة، وكمعيار للتفاهم ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها مع الأطراف خارج المنظمة[16].

عزيزي الدارس ، يرى كل من Owen & Cothran بأن سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 هي "مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في نظم الجودة المختلفة وهي عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند إليها نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال"[17]. ويمكن النظر إلى سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 بأنها تعد تطبيقاً للعولمة بوضوح تام بمضمون دولي من حيث الفلسفة والوسائل، وبأنها نتاج للتفاعل في الأسواق العالمية، ووسيلة لمواجهة عوائق حركة التجارة، ولذا فمن المهم التفاعل معها إيجاباً بعدها وسيلة وأداة تسهم في تحسين أنظمة إدارة الإنتاج في المنظمات ... لذا تمتاز مواصفات ISO9000 بالخصائص الآتية:[18]

1. **المرونة**: لا تضع المواصفات أية إجراءات ينبغي إتباعها من المنظمات، وإنما تتيح لكل منظمة أن تضع ما يناسبها من إجراءات.
2. **الطوعية**: لا تلتزم المنظمات بضرورة المطابقة مع مواصفات السلسلة سواء كمتطلبات أو موجهات، بل إن إجراءات التسجيل على المواصفة لا تعد شرطاً في المواصفات.
3. **القبول الدولي**: أدى الاعتراف المتزايد بسلسلة المواصفات من قبل العديد من الدول وبالأخص أوروبا إلى اعتبارها جواز المرور لدخول الأسواق العالمية.
4. **الشمول**: إذ إنها مواصفات عامة، يمكن استخدامها من قبل أية منظمة سواء كانت صغيرة أم كبيرة، إنتاجية أم خدمية، أو كانت تقدم منتجات خاصة مثل برامج الحاسوب.

تدريب (4)

ما هو مفهوم سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 ؟ محدداً أهم خصائصها.

3 .2. نشأة سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 وتطورها:

عزيـزي الـدارس، إن نشـوء ISO9000 وتطورهـا كمواصـفات لأنظمـة إدارة الجودة تعود إلى الصناعة العسكرية والنووية، فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، مما حدا بها لأن تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة شرطاً مسبقاً من شروط التعاقد معهم، حيث وجدت تلك الصناعات أن تطبيق مبادئ تأكيد الجودة ذات فائدة كبيرة في تحسين جودة منتجاتها خاصة في الحالات التعاقدية[19]. ويمكن القول إن نشأة مواصفات أنظمة إدارة الجودة وتطورها وصولاً إلى ISO9000 مرت بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مواصفات الصناعة العسكرية:

عزيزي الدارس، شهد عقد الخمسينيات والستينيات سعي العديد من الشركات أو ما يسمى بالمشترين الكبار تبني المواصفات العسكرية الصادرة حديثاً آنذاك رغبة منها في تحسين كفاءتها الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة للترويج في أدبياتها التسويقية استخدامها لهذه المبادئ، ثم قامت تلك الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاصة بها لكل من عملياتها ومجهزيها، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات التي استُخدمت أساساً لتقويم المجهزين واختيارهم وبهذا وجد المجهزون والشركات أنفسهم أمام مجموعة كبيرة ومتباينة وأحياناً متعارضة من متطلبات تأكيد الجودة الذي قاد إلى التقييمات المتعددة[20].

المرحلة الثانية: المواصفات الوطنية:

عزيزي الدارس ، في بداية السبعينيات لم يقتصر التطور على توقعات الزبائن فيما يتعلق بجودة المطابقة لمواصفات أنظمة الجودة بل ظهر تطور مواز له تمثل في اهتمام الشركات سواء في الصناعة الإنتاجية أو الخدمية بتحقيق هذا التطابق، مما دفع بالعديد من الحكومات الأوروبية إلى توحيد وإصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل ولتمكنها من المنافسة على المستوى الدولي خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية-كمنافس قوي-التي حققت منتجاتها تفوقاً ملحوظاً على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية والأمريكية، لذلك سعت العديد من هيئات التقييس الوطنية في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية، حيث كان للمعهد البريطاني للمواصفات (BSI) السبق في ذلك.

وبين العامين 1979، 1987 تبنت بعض الدول مثل كندا وأستراليا وأمريكا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة التي كانت لا تختلف عن بعضها إلاَّ قليلاً، فالعديد منها كانت نسخاً متشابهة أو مماثلة للمواصفة البريطانية[21].

المرحلة الثالثة: المواصفات الدولية:

عزيزي الدارس،لقد لاقت مواصفات ISO9000 منذ صدورها عام 1987 قبولاً وانتشاراً واسعين لم تلاقه مواصفات أخرى الذي كان أحد أهم الأهداف الاستراتيجية للجنة الفنية ISO/TC 176 عند إصدارها للمواصفة الذي شخصته في رؤيتها عام 2000، فقد سارعت دول كثيرة إلى اعتمادها كمواصفة وطنية، إذ يحقُّ للدول وضع مواصفات وطنية خاصة بها على نهج المواصفة العالمية وفي حدودها، بحيث يتم الموافقة عليها واعتمادها داخل الدولة وبشكل يسمح باعتبارها مكافئة للمواصفة العالمية وتحت مسميات المواصفات المعتمدة في كل من تلك الدول، ولم تكتسب مواصفات أنظمة الجودة ISO9000 أهميتها من خلال اعتمادها كمواصفات وطنية في أكثر من 99 دولة وحسب بل اكتسبت أهميه إقليمية، إضافة لأهميتها العالمية من

خلال اعتمادها من هيئات التقييس التابعة للتحالفات الاقتصادية الإقليمية... ولعلَّ الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات ISO9000 يمثل العامل الأكثر أهمية الذي قاد نحو القبول المبكر والانتشار السريع في التطبيق وذلك من خلال اعتماده أحد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة[22].

عزيزي الدارس، لقد أجريت على مواصفات ISO9000 العديد من التعديلات المهمة ويمكن تتبع تلك التعديلات على النحو الآتي:

أولاً: الإصدار الأول (1987):

جاءت المبادرة الأولى من المعهد البريطاني للمواصفات (BSI) الذي تقدم في العام 1979 بطلب رسمي لمنظمة (ISO) يطلب فيه إصدار مواصفات دولية خاصة بالجودة تشكلت على أثره اللجنة الفنية ISO/TC 176 في العام نفسه وكلفت بمسؤولية إصدار تلك المواصفات ... وقد أصدرت تلك اللجنة مسوداتها الأولى عام 1985، ثم أصدرت المواصفات بشكلها النهائي في العام 1987[23]، كما قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 خلال السنوات اللاحقة بإصدار عدد من المواصفات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الجودة وبالنواحي الفنية المتعلقة بها[24].

ثانياً: الإصدار الثاني (1994):

لقد قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 ولجانها الفرعية بإجراء مراجعة لبعض مواصفات ISO9000 وذلك انسجاماً والضوابط التي اعتمدتها منظمة (ISO) بإجراء مراجعة لمواصفاتها كل خمس سنوات" وقد اكتملت تلك التعديلات وأصدرت المواصفات المعدلة عام 1994م ولم تكن تلك التعديلات جوهرية، إذ لم تمس البنية وإنما اقتصرت على إضافة متطلبات فرعية بالاعتماد على النظرة المستقبلية التي سبقت للمنظمة أن أصدرتها[25]، وقد تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO9000، التي كانت تضم المعايير الآتية[26]:

-ISO9000: وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة.

-ISO9001: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بالتصميم، إضافة إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع وتضمنت 20 فقرة.

-ISO9002: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع وتضمنت 18 فقرة.

- ISO9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها وتضمنت 12 فقرة.

- ISO9004: تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO- 9001 أو 9002 أو 9003.

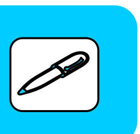
ثالثاً: الإصدار الثالث (2000):

أجرت المنظمة الدولية للتقييس مسوحات واسعة على مستوى العالم لفهم حاجات المستفيدين من سلسلة المواصفات بصورة أفضل، وتم إجراء مراجعة شاملة لكافة مواصفات السلسلة مستفيدة من جميع الخبرات السابقة في نظم إدارة الجودة بغية الوصول بالمواصفات لتحقيق أعلى درجات الرضا من قبل المستفيدين منها وبغرض عكس المفاهيم الحديثة للإدارة وتحسين الممارسات التنظيمية في ضوء الملاحظات والتوصيات التي عكستها نتائج المسح الشامل الذي قامت به المنظمة، لذا فقد أجريت تغييرات رئيسة في بنية المواصفات مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للمواصفات السابقة وقد اكتملت التعديلات وتم إصدار المواصفة في 2000/12/15م وبما يجعلها تنسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة[27]. وبذلك صدرت الطبعة الثالثة المعدلة (ISO 9000-2000)، والتي جرى فيها[28]:

1. إلغاء المعايير ISO9002 و ISO9003 والإبقاء على المعيار ISO9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة وتمنح الشهادة للمنظمات وفقاً لهذا المعيار الوحيد.
2. دمج المعيار ISO8402 مع المعيار ISO9000 لتشكيل المعيار-ISO9000-2000 الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات.
3. أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000-2000 تضم المعايير الآتية فقط:
- ISO 9000-2000: الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.
- ISO9001-2000 : متطلبات نظم إدارة الجودة.
- ISO9004-2000 : المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

رابعاً: الإصدار الرابع (2008):

استناداً إلى الضوابط التي اعتمدتها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) المتعلقة بإجراء مراجعة لمواصفاتها كل خمس سنوات فقد قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بإعداد الإصدار الرابع ISO9000- 2008 ليحل محل الإصدار الثالث ISO9000- 2000، ولم يتضمن هذا الإصدار تعديلات جوهرية تمس بنية المواصفة ، حيث اقتصرت التعديلات على إضافة أو حذف بعض المواد المكونة للمواصفة ، إضافة إلى تعديل في صياغة بعض فقراتها وإضافة بعض الاشتراطات.



تدريب (5)

وضح بصورة مختصرة التعديلات التي أجريت على المواصفة الدولية ISO9000 عام 2000م مقارنة بعام 1994م.

3.3. العوامل المؤثرة في ظهور سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000:

عزيزي الدارس، كان إصدار المنظمة الدولية للتقييس (ISO) لسلسلة المواصفات الدولية الشهيرة ISO9000، نتيجة لتفاعل عدد من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والعلمية والتاريخية، مما جعل من الصعوبة بمكان حصر تلك العوامل، لأن لبعضها تأثيراً واضحاً ومباشراً فيما يمكن تلمس تأثير بعضها الآخر بصورة أقل وضوحاً ويمكن تلخيص أهم تلك العوامل في الآتي:[29]

1. تطور مفاهيم الجودة وظهور فلسفة الجودة الشاملة TQM:

لقد كان لتطور مفاهيم الجودة ومداخل التعامل معها، من خلال الإسهامات العديدة التي قدمها رواد الجودة الأوائل، الذين نهضوا بالجودة من مفهوم التركيز على جودة المنتج النهائي إلى مفهوم الجودة الشاملة أثراً واضحاً في ظهور أنظمة الجودة ومواصفاتها، التي كان إصدار سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 تتويجاً دولياً لها.

2. نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية المماثلة:

لقد كان لنجاح المواصفات العسكرية البريطانية والأمريكية التي عالجت إشكالية عدم مطابقة المنتجات لمتطلبات الزبون، ثم ظهور المواصفة البريطانية الشهيرة BS 5750 عام 1979م، وما تبعها من مواصفات وطنية وإقليمية، لاسيما بعد أن كثرت تلك المواصفات وظهر عدم تماثل بين بعض متطلباتها، مما شكل عائقاً تجارياً أمام حرية التبادل الاقتصادي بين الدول، فظهرت الحاجة لأهمية إيجاد مواصفة دولية تحقق النجاح ذاته الذي حققته المواصفات السابقة وتتجاوز مشكلة عدم تماثل المتطلبات وتناقضها بالوقت ذاته.

3. تطور الوعي بالجودة مجتمعياً:

أسهم تطور مفاهيم الجودة أكاديمياً وظهور رواد الجودة الأوائل كدعاة لفلسفة جديدة تركز على الجودة كأولوية تنافسية إلى تطور وعي الزبائن وكافة الأطراف العلاقة في المجتمع وتركيزها على السلع ذات الجودة العالية، فبدأ الزبائن يمارسون ضغطاً على منظمات الأعمال بضرورة الارتقاء بجودة منتجاتها وثباتها من خلال الارتقاء بمستوى الأداء الكلي لها، وبدأت الجودة تشكل أحد أهم أفضليات الشراء، ونتيجة للمنافسة الشديدة محلياً وعالمياً بين منظمات الأعمال، جعلت تلك المنظمات من إشباع حاجات ورغبات الزبائن ورضاهم هدفاً تسعى لتحقيقه، فجاءت سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 كإحدى الأدوات الإدارية المساهمة في تحقيق ذلك الهدف.

4. بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية:

أدى انهيار الاتحاد السوفيتي والعديد من نظم الاقتصاد الموجهة إلى ظهور العولمة بأبعادها الاقتصادية والسياسية بشكل جلي ساعد على ذلك بروز الدور الأمريكي المتفرد بهذه الظاهرة التي لسنا بصدد دراستها أو تبيان إيجابياتها وسلبياتها، إلا أن ما يمكن رصده بهذا الجانب هو سيطرة أدوات ووسائل المجتمع الرأسمالي على حركة السياسة والاقتصاد، وتحديدها لشروط السوق وحركة التجارة من خلال اتفاقات وتشريعات منظمة التجارة العالمية (WTO)، وصندوق النقد الدولي (IMF)، وغيرها من المؤسسات الدولية المهمة التي تعد المنظمة الدولية للتقييس (ISO) أحد أشكالها، وإلا كيف لنا أن نفسر عدم اضطلاع هذه المنظمة بذلك الدور الحيوي الذي تقوم به اليوم منذ تأسيسها عام 1946م.

وفي ظلال تلك الرؤية للصناعة والاقتصاد، والتطور المتنامي للتكنولوجيا والاتصالات، تصاعدت وتائر التنافس بين الدول وظهرت الشركات عابرة القارات، مما جعل من اعتماد مواصفات موحدة الأسس تعالج قضية الجودة بإشراف دولي ضرورة تفرضها مصالح الأطراف كافة.

5. تطور التشريعات القانونية:

تطورت التشريعات القانونية في عديد من الدول (لاسيما أمريكا وأوروبا) فيما يخص تحديد المسؤولية القضائية جراء الأضرار التي قد تسببها المنتجات غير المطابقة، مما دفع المنظمات للسعي في تبني أنظمة جودة موثقة توضح إجراءات الجودة المتبعة من قبلها، وبما يسهم في تخفيف تلك المسؤولية، كما أن تشدد التشريعات الأوروبية، لاسيما دول الاتحاد الأوروبي تجاه جودة المنتجات وتحديدها للعديد من الاشتراطات دفع باتجاه ضرورة إيجاد مواصفات دولية موحدة تحاكي ما توفر أوروبياً بهذا الشأن، إذ لا يخفى الدور المؤثر الذي لعبته أوروبا في ظهور هذه المواصفات الدولية وفي انتشارها من خلال التبني الواضح والقوي لها من معظم دول الإتحاد الأوروبي واللجنة الأوروبية للتقييس.



تدريب (6)

وضح كيف كان نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية سبباً من أسباب ظهور سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 .

عزيزي الدارس، تتكون سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 من جميع المواصفات التي تم وضعها أو التي هي قيد التطوير من قبل اللجنة الفنية ISO/TC 176، وتشمل سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 بعد التعديلات التي أجريت عليها عام 2008م أربع مواصفات رئيسة وهي على النحو الآتية:

أولاً: المواصفة ا لدولية الخاصة بالأسس والمصطلحات ISO 9000:

هي عبارة عن "مواصفة توجيهية Guidelines شاملة لمصطلحات وأسس ومعاني الكلمات الرئيسة في المواصفتين ISO/9001 /ISO/9004 والمواصفة الدولية ISO19011، حيث تشمل هذه المواصفة مجموعة من الأسس والمتطلبات والأساليب والمداخل والأدوار"[30]، كما "توفر هذه المواصفة تعاريف لـ80 مصطلحاً من مصطلحات الجودة"[32]، وكل ذلك يعد أمراً ضرورياً لتلبية حاجات المواصفات الثلاث سالفة الذكر، و"قد حلت هذه المواصفة محل المواصفتين ISO/9000-1 ISO 8402"[32].

ثانياً: المواصفة الدولية الخاصة بالمتطلبات ISO9001 :

عزيزي الدارس، تستخدم هذه المواصفة لغرض تأكيد الجودة لأطراف خارج المنظمة ،حيث "تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، وتركز على العمليات لضمان تقديم منتج يفيء بحاجات العملاء ويحقق رضاهم[33]، وقد "حلت محل المواصفات ISO9001/ISO9002/ISO9003 إصدار عام 1994 لتمثل مواصفة واحدة أشمل...، حيث أدمجت بها المواصفات سالفة الذكر، مع إضافة متطلبات جديدة ، وقد روعي في صياغتها أن تتكامل مع مواصفات البيئة ISO14000. وتمنح شهادة الآيزو فقط مقابل التوافق مع هذه المواصفة[34]، كونها المواصفة التعاقدية الوحيدة في سلسلة ISO9000 الجديدة.

عزيزي الدارس، كذلك توجد العديد من المواصفات التوجيهية والإرشادية التي تخدم بدرجة أساسية المواصفة الدولية ISO9001، وهي مواصفات يطلق عليها سلسلة المواصفات الدولية ISO10000 وتعرف بأنها "مجموعة مواصفات تختص بالنواحي الفنية الخاصة بالجودة أو تكنولوجيا الجودة". وتتألف هذه المواصفات من الأجزاء الآتية[35]:

- المواصفة ISO10005 وهي تعطي إرشادات حول خطط الجودة.

- المواصفة ISO10006 وهي توفر إرشادات حول ضمان الجودة في إدارة المشاريع.
- المواصفة ISO10007، وتحوي إرشادات حول الأنشطة المتعلقة بتحديد الصفات المميزة للمنتج وضبطها وتنظيمها.
- المواصفة ISO10011 وتشمل إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة وتتفرع إلى المواصفات الآتية:

-المواصفة ISO10011-1 وهي تحدد الأساسيات المتعلقة بتدقيق أنظمة الجودة.

-المواصفة ISO10011-2 وتتضمن إرشادات حول معايير تأهيل مدققي أنظمة الجودة

- المواصفة ISO10011-3 وتعطي إرشادات حول إدارة برامج تدقيق أنظمة الجودة.

- المواصفة ISO10012-1 وتتضمن متطلبات تأكيد الجودة لأجهزة القياس-المنهجية.
- المواصفة ISO10012-2 وتتضمن متطلبات تأكيد الجودة لأجهزة القياس-ضبط عمليات القياس.
- المواصفة ISO10013 وتحوي إرشادات حول تطوير أدلة الجودة.
- المواصفة ISO10014 وتشمل إرشادات حول إدارة الجوانب الاقتصادية للجودة.
- المواصفة ISO10015 وتقدم إرشادات حول التعليم والتدريب المستمر.
- المواصفة ISO10016 وتتعلق بسجلات التفتيش والاختبار وعرض النتائج.
- المواصفة ISO10017 وتوفر إرشادات حول تطوير الأساليب الإحصائية في أنظمة إدارة الجودة.

ثالثاً: المواصفة الدولية الخاصة بإرشادات تحسين الأداء ISO9004:

هي مواصفات "توفر إرشادات لتطوير الأداء في المنظمة، بحيث تصبح على ثقة بأن نظام الجودة فيها يتمتع بالكفاءة والفاعلية، وبالتالي فإن المنظمة تكون قادرة على إنتاج منتجات بالخصائص المطلوبة"[36] وهذه المواصفة عادة ما تستخدم لأغراض المراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة، وقد تم "تغييرها كلياً لتكون أكثر

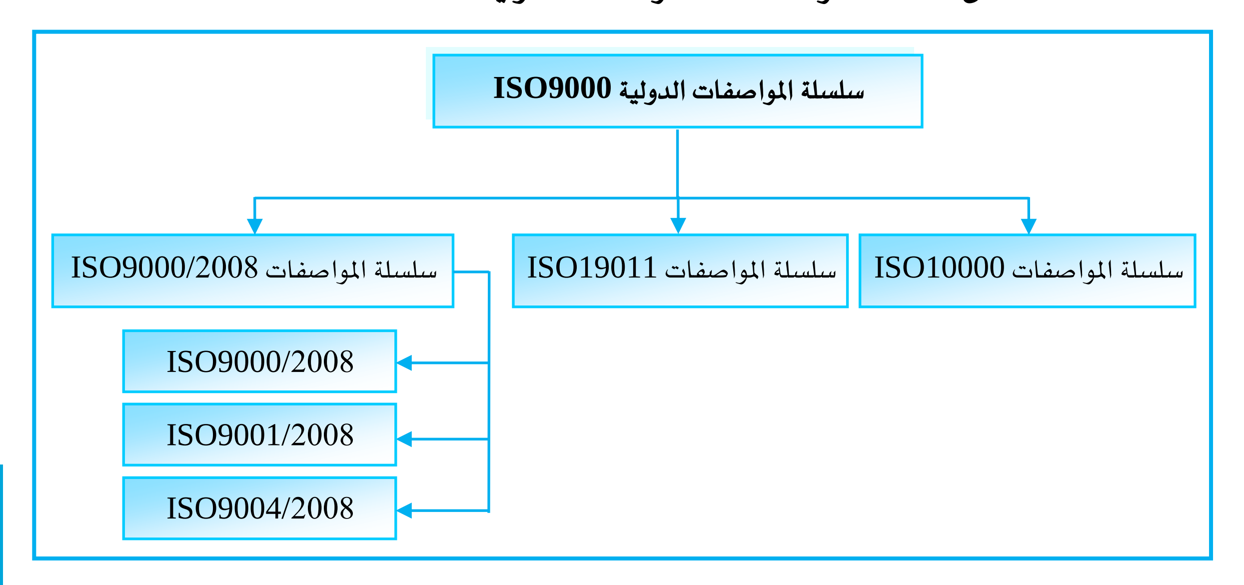
توافقاً مع المواصفة ISO9001، مع التركيز على نحو متزايد على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"[37]، ولكنها غير معدة من أجل منح شهادة أومن أجل أغراض تعاقدية، وبالتالي فإن هذه المواصفة تعنى بإدارة الجودة، بينما تعنى المواصفةISO9001 بتأكيد الجودة؛الأمر الذي يجعل كلاً منهما متممة للأخرى، مع إمكان استخدام كل منهما بصورة مستقلة. "وقد حلت هذه المواصفة محل المواصفات الإرشادية ISO9004-1/2/3/4، وما يتصل بهن من ملحقات وجداول"[38].

رابعاً: المواصفة الدولية الخاصة بإرشادات التدقيق ISO19011 :

وهي تلك المواصفة التي "توفر إرشادات حول تدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة"[39].

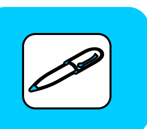
ويمكن تصوير مكونات عائلة المواصفات الدولية ISO9000 بكل تقسيماتها كما في شكل (2-1).

شكل (2-1) مكونات سلسلة المواصفات الدولية ISO9000



يتضح مما سبق أن عائلة المواصفات الدولية ISO9000 تتكون من مجموعة متعاقبة من المواصفات الدولية ومتكاملة فيما بينها؛ إذ نجد أن المواصفة الخاصة بالأسس والمصطلحات تخدم كلاً من المواصفات الإرشادية، والمواصفات الخاصة بالمتطلبات، كما نجد أن المواصفات الإرشادية تخدم هي الأخرى المواصفة

ISO9000، كما يتضح أنه لا توجد مواصفة أفضل أو أعلى مستوى في الجودة من مواصفة أخرى، حيث إن كل مواصفة تؤدي وظيفة معينة تؤثر وتتأثر ببقية الوظائف التي تقوم بها المواصفات الدولية الأخرى في إطار النظام الكلي ISO9000.



تدريب (7)

ما هي أهم مكونات سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 ؟

3 .5. متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001/2008:

عزيزي الدارس، تتكون متطلبات هذه المواصفة من ثمانية عناصر وذلك على النحو الآتي[40]:

أولاً: المجال.
ثانياً: المرجع القياسي.
ثالثاً: المصطلحات والتعريفات.
رابعاً: نظام إدارة الجودة.
خامساً: مسؤولية الإدارة.
سادساً: إدارة الموارد.
سابعاً: تحقيق المنتج.
ثامناً: القياس والتحليل والتحسين.

عزيزي الدارس، فيما يأتي استعراض مختصر لكل عنصر من العناصر السابقة:

أولاً: المجال:

عزيزي الدارس، إن جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة الدولية عامة وتطبق في جميع المنظمات بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها، وحينما لا يمكن تطبيق أي من متطلبات هذه المواصفة الدولية بسبب طبيعة المنظمة ومنتجها،

يمكن اعتبار ذلك استثناء شريطة أن تقتصر الاستثناءات على المتطلبات الواردة بالبند (7) الخاصة بتحقيق المنتج وأن لا تؤثر تلك الاستثناءات على مقدرة المنظمة ومسؤوليتها في تقديم منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التشريعية والتنظيمية القابلة للتطبيق.

ثانياً: المرجع القياسي:

عزيزي الدارس، إن الوثائق المرجعية الآتية:

أيزو 2005/9000: نظم إدارة الجودة-الأسس والمصطلحات.

تعد وثائق أساسية من أجل تطبيق هذه الوثيقة، وبالنسبة للمراجع المؤرخة يتم تطبيق الإصدار المذكور فقط، أما بالنسبة للمراجع غير المؤرخة فيتم تطبيق آخر إصدار من الوثائق المرجعية (متضمنة لأية تعديلات).

ثالثاً: المصطلحات والتعريفات:

عزيزي الدارس، لأغراض هذه الوثيقة تطبق العبارات والتعريفات الواردة بالمواصفة الدولية 9000، مع الإشارة إلى أن كلمة المنتج في هذه المواصفة الدولية أينما وردت قد تعني كذلك الخدمة.

رابعاً: نظام إدارة الجودة:

ويتكون من متطلبين رئيسين هما:

أ-متطلبات عامة:

عزيزي الدارس، تؤكد هذه المتطلبات على إنشاء وتوثيق وتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسين فاعليته باستمرار طبقاً للمتطلبات الواردة في هذه المواصفة، كما يجب على المنظمة الآتي:

1. تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها.
2. تحديد تتابع وتفاعل هذه العمليات.
3. تحديد المعايير والأساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل والتحكم في هذه العمليات.
4. التأكد من توافر الموارد والمعلومات الضرورية لتدعيم تشغيل ومراقبة هذه العمليات.
5. مراقبة وقياس-إذا أمكن-وتحليل هذه العمليات.
6. اتخاذ الأفعال اللازمة للوصول للنتائج المخططة والتحسين المستمر لهذه العمليات.

ب-متطلبات التوثيق:

عزيزي الدارس، يجب أن تشمل وثائق إدارة الجودة الآتي:

1. وثيقة سياسة الجودة وأهدافها.
2. دليل الجودة.
3. الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة في هذه المواصفة.
4. الوثائق – متضمنة السجلات-التي ترى المنظمة أنها ضرورية لضمان التخطيط والضبط الفاعل لعملياتها.

ويمكن أن يختلف مدى توثيق نظام إدارة الجودة من منظمة لأخرى للأسباب الآتية:

1. حجم المنظمة ونوع أنشطتها.
2. تعقد العمليات وتداخلاتها.
3. كفاءة الأفراد.

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة إنشاء دليل الجودة وأن تحافظ عليه، ويشمل هذا الدليل:

1. مجال نظام إدارة الجودة متضمناً التفاصيل الخاصة بأي استثناءات ومبرراتها.
2. الإجراءات الموثقة التي تم إنشاءها لنظام إدارة الجودة أو الإشارة لها.
3. وصف التداخل بين عمليات نظام إدارة الجودة.

كذلك يجب ضبط الوثائق المطلوبة لنظام إدارة الجودة وإنشاء إجراءات موثقة تحدد الضوابط الضرورية لـ:

1. اعتماد الوثائق الملائمة قبل إصدارها.
2. مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة وإعادة اعتمادها.
3. التأكد من تمييز التعديلات والمراجعات السارية للوثائق.
4. التأكد أن الإصدارات للوثائق المطبقة موجودة في أماكن استخدامها.
5. التأكد أن الوثائق واضحة ويمكن تمييزها.
6. ضمان تحديد الوثائق ذات المصادر الخارجية، والتحكم في أسلوب توزيعها.
7. منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وإتباع طريقة مناسبة لتمييزها في حالة الحاجة لحفظها.

عزيزي الدارس، كذلك يجب مراقبة سجلات المنظمة لتقديم البرهان على المطابقة للمتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة، ويجب أن تقوم المنظمة بإنشاء إجراء موثق لتحديد الضوابط اللازمة لتمييز وتخزين وحماية واسترجاع وحفظ السجلات والتخلص منها.

خامساً: مسؤولية الإدارة:

عزيزي الدارس، تتكون مسؤولية الإدارة من ستة متطلبات رئيسة وهي:

أ. التزام الإدارة:

عزيزي الدارس، يجب على الإدارة العليا أن تبرهن على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفاعليته عن طريق:

1. إبلاغ المنظمة بمدى أهمية الوفاء بمتطلبات العميل، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية.
2. وضع سياسات الجودة.
3. التأكد من وضع أهداف للجودة.
4. تنفيذ مراجعات الإدارة.
5. التأكد من توافر الموارد اللازمة لتشغيل النظام بفاعلية.

ب. التركيز على العميل:

عزيزي الدارس، يجب على الإدارة العليا التأكد من أن متطلبات العميل تم تحديدها وتلبيتها بهدف تعزيز رضا العميل.

ج. سياسة الجودة:

عزيزي الدارس، تعرف بأنها التوجه الكلي للمنظمة فيما يتعلق بالجودة، ويجب على الإدارة العليا التأكد أن سياسة الجودة:

1. مناسبة لأغراض المنظمة.
2. متضمنة الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة.
3. مُحدِّدة إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة.
4. معلنة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة.
5. تراجع دورياً للتأكد من ملاءمتها.

د. التخطيط:

عزيزي الدارس، يجب على الإدارة العليا التأكد من أن أهداف الجودة:

1. شاملة للاحتياجات المطلوبة لتلبية المنتج.
2. معدة للوظائف والمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.
3. قابلة للقياس.
4. متوافقة وسياسة الجودة.

كما يجب على الإدارة العليا التأكد من أن:

1. تخطيط نظام الجودة يتم بغرض تلبية المتطلبات العامة، ولغرض تحقيق أهداف الجودة.
2. تكامل نظام إدارة الجودة قد تم المحافظة عليه عند تخطيط وتنفيذ أية تغييرات على نظام إدارة الجودة.

هـ. المسؤولية والصلاحية والاتصال:

عزيزي الدارس، يجب على الإدارة العليا التأكد من أن المسؤوليات والصلاحيات محددة ومبلغة للجهات المعنية داخل المنظمة، كما يجب على الإدارة العليا تعيين عضو من إدارة المنظمة ممثلاً لها يتولى المسؤوليات والصلاحيات الآتية، بغض النظر عن مسؤولياته الأخرى:

1. التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة قد تم إنشاؤها وتطبيقها، والمحافظة عليها.
2. رفع التقارير للإدارة العليا عن أداء نظام إدارة الجودة، وأية احتياجات للتحسين.
3. التأكد من رفع الوعي بمتطلبات العملاء داخل المنظمة.
4. الاتصال بالجهات الخارجية فيما يخص نظام إدارة الجودة.
5. التأكد من توافر الموارد اللازمة لتشغيل النظام بفاعلية.

كما يجب على الإدارة العليا التأكد من أن عمليات الاتصال الملائمة داخل المنظمة قد تم تأسيسها، وأن الاتصال يشمل فاعلية نظام إدارة الجودة.

و. مراجعة الإدارة:

عزيزي الدارس، يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة بالمنظمة على فترات مخططة لضمان استمراريته وملاءمته وكفايته وفاعليته، ويجب أن تشمل هذه المراجعة تقييم فرص التحسين والحاجة لإحداث تغييرات فيه، بما في

ذلك سياسة الجودة وأهدافها. ويجب أن تشمل مدخلات مراجعة الإدارة معلومات عن:

1. نتائج التدقيق (السابقة).
2. التغذية المرتدة من العميل.
3. أداء العمليات ومطابقة المنتج.
4. الإجراءات التصحيحية والوقائية.
5. متابعة الإجراءات الناشئة من المراجعات السابقة.
6. التغييرات التي يمكن أن تؤثر في نظام إدارة الجودة.
7. توصيات من أجل التحسين.

كما يجب أن تشمل مخرجات مراجعة الإدارة على أية قرارات أو أفعال لها علاقة بالآتي:

1. تحسين فعالية نظام إدارة الجودة وعملياته.
2. تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات العميل.
3. احتياجات الموارد اللازمة لتشغيل النظام بفاعلية.

سادساً: إدارة الموارد:

عزيزي الدارس، تتكون إدارة الموارد من أربعة متطلبات رئيسة وهي:

أ. توفير الموارد:

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة للآتي:

1. تطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه مع التحسين المستمر لفاعليته.
2. تعزيز رضا العميل.

ب. الموارد البشرية:

عزيـزي الـدارس، يجـب أن يكـون الأفـراد القـائمين بأعمـال تـؤثر في تطـابق متطلبات المنتج ذوي كفاءة مبنية على التعليم والتدريب والمهارات والخبرة المناسبة، ولتحقيق الكفاءة وتوفير التدريب والتوعية، يجب على المنظمة الآتي:

1. تحديـد الكفـاءة الضـرورية للأفـراد القـائمين بأعمـال تـوثر في تطـابق متطلبات المنتج.
2. توفير التدريب أو أية إجراءات أخرى لتحقيق الكفاءة اللازمة.
3. تقييم فاعلية التدريب أو الإجراءات.
4. التأكـد مـن أن الأفـراد علـى وعـي بعلاقـة وأهميـة أنشـطتهم وكيفيـة مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.
5. المحافظة على السجلات المناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرة.

ج. البنية التحتية:

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة أن تحدد وتوفر الموارد وتحـافظ علـى البنيـة التحتية اللازمـة لتحقيـق مطابقـة المنـتج للمتطلبـات، وتتضـمن البنيـة التحتيـة الملائمـة الآتي:

1. المباني وأماكن العمل والمرافق اللازمة لها.
2. معدات العملية (الأجهزة والبرامج).
3. الخدمات المساعدة (نقل، اتصالات، نظم معلومات، ...إلخ).

د. بيئة العمل:

عزيـزي الـدارس، يقصـد ببيئـة العمـل الظـروف الـتي يـؤدى العمـل فيهـا مشـتملة الظروف البدنية والبيئية والعوامل الأخرى مثل الضوضاء، درجة الحـرارة، الرطوبـة، الإضاءة، الجو ... إلخ، ويجب على المنظمة تحديد بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات، وإداراتها بصورة مناسبة.

سابعاً: تحقيق المنتج:

عزيزي الدارس، يتكون تحقيق المنتج من ستة متطلبات رئيسة وهـي:

أ. التخطيط لتحقيق المنتج:

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة أن تحطط وتطور العمليات اللازمة لتحقيق المنتج، على أن يتوافق ذلك ومتطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة، كما يجب على المنظمة عند التخطيط لتحقيق المنتج أن تحدد بشكل مناسب الآتي:

1. أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
2. الحاجة إلى إنشاء العمليات والوثائق وتوفير الموارد الخاصة بالمنتج.
3. الأنشطة المطلوبة للتحقق وإقرار الصلاحية والمراقبة والقياس والتفتيش والاختبار الخاصة بالمنتج ومعايير قبوله.
4. السجلات المطلوبة لتوفير البراهين على أن عمليات التحقيق والمنتج الناشئ تفي بالمتطلبات.

ب. العمليات ذات العلاقة بالعميل:

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة أن تحدد متطلبات العميل ذات العلاقة بالمنتج والمتمثلة في الآتي:

1. المتطلبات المحددة بواسطة العميل متضمنة التسليم وأنشطة ما بعد التسليم.
2. المتطلبات غير المحددة من قبل العميل ولكنها ضرورية للاستخدام المقصود.
3. المتطلبات التشريعية والتنظيمية المطبقة على المنتج.
4. أي متطلبات إضافية يتم اعتبارها ضرورية من قبل المنظمة.

كما يجب على المنظمة أن تراجع المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج، وأن تتم المراجعة قبل أن ترتبط المنظمة مع العميل على توريد المنتج، مع تأكيد المنظمة على الآتي:

1. تعريف متطلبات المنتج.
2. متطلبات العقد أو أمر التوريد التي تختلف عن تلك التي تم التعبير عنها مسبقاً.
3. قدرة المنظمة على الوفاء بالمتطلبات المحددة.

كذلك يجب على المنظمة أن تضع ترتيبات فعالة للاتصال بالعميل فيما يتعلق بالآتي:

1. معلومات المنتج.
2. الطلبات وتداول العقود وأوامر التوريد متضمنة تعديلاتها.
3. التغذية الراجعة من العميل متضمنة شكاوى العميل.

ج. التصميم والتطوير:

عزيزي الدارس، لقد أكدت المواصفة على أنشطة التصميم والتطوير لدورها المؤثر في جميع الأنشطة اللاحقة خلال عملية تحقيق المنتج، لذا يجب على المنظمة أن تخطط وتراقب تصميم وتطوير المنتج، وأن تدير العلاقات المتداخلة بين المجموعات المختلفة المعنية بالتصميم والتطوير للتأكد من فاعلية الاتصال ووضوح المسؤوليات، إضافة إلى تحديث مخرجات التخطيط بما يتلاءم وتقدم أعمال التصميم والتطوير، ولذا فقد أكدت المواصفة ضرورة وضع إجراءات موثقة للسيطرة على التصميم والتطوير في الجوانب الآتية:

1. تخطيط التصميم والتطوير.
2. مدخلات التصميم والتطوير.
3. مخرجات التصميم والتطوير.
4. مراجعة التصميم والتطوير.
5. التحقق من التصميم والتطوير.
6. إقرار صلاحية التصميم والتطوير.
7. ضبط تغييرات التصميم والتطوير.

د. الشراء:

عزيزي الدارس ، عند تنفيذ عملية الشراء يجب على المنظمة أن تتأكد من تطابق المنتج المشترى ومتطلبات الشراء المحددة، وأن يكون نوع ومدى المراقبة المنفذة على المزود والمنتج المشترى معتمداً على مدى تأثير المنتج المشترى في تحقيق المنتج اللاحق أو النهائي، ويجب على المنظمة تقييم واختيار المزودين على أساس

قدرتهم على توريد منتج طبقاً لمتطلبات المنظمة ، إضافة إلى وضع معايير لاختيار المزودين وتقييمهم، فضلاً عن الحفاظ على سجلات نتائج التقييم.

كذلك يجب على المنظمة أن تصف المنتج المطلوب شراؤه بوضوح، والتأكد من كفاية متطلبات الشراء المحددة قبل إرسالها إلى المزود ، وأن تمارس إجراءات الفحص والتفتيش الضرورية للتأكد من أن المنتج المشترى يفي بمتطلبات الشراء المحددة.

هـ. الإنتاج وتقديم الخدمة:

عزيزي الدارس، نتناول الإنتاج وتقديم الخدمة من خلال المتطلبات الفرعية الآتية:

1. ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة: حيث يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ متطلبات الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف مسيطر عليها تشمل الآتي:

- إتاحة المعلومات التي تصف خصائص المنتج.
- إتاحة تعليمات التشغيل عند الضرورة.
- استخدام المعدات المناسبة.
- إتاحة واستخدام معدات المراقبة والقياس.
- تطبيق المراقبة والقياس.
- تطبيق أنشطة الإفراج للمنتج والتسليم وما بعد التسليم.

2. إقرار صلاحية العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة: يجب على المنظمة أن تقر صلاحية أية عمليات للإنتاج وتقديم الخدمة إذا كان ناتج العمليات لا يمكن التحقق منه بالمراقبة والقياس لاحقاً،وأن يبرهن إقرار الصلاحية على قدرة هذه العمليات على تحقيق النتائج المخططة ، وأن تضع المنظمة إجراءات تضمن قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة.

3. التمييز والتتبع: يجب على المنظمة أن تميز المنتج بالوسائل المناسبة خلال مراحل تحقيقه ، لاسيما فيما يتعلق بمتطلبات القياس والمراقبة.

4. ملكية العميل، يجب على المنظمة أن تولي عناية بملكية العميل وأن تميزها وتتحقق منها وتحميها وتؤمنها عندما تكون تحت سيطرتها ، وأن تقوم

المنظمة بإبلاغ العميل في حالة فقد أو تلف أي من ممتلكاته، أو عدم صلاحيتها للاستخدام، مع الاحتفاظ بالسجلات.

5. المحافظة على المنتج: يجب على المنظمة أن تحافظ على المنتج أثناء عمليات التشغيل الداخلي والتسليم للجهة المعنية، وذلك من خلال التمييز والمناولة والتغليف والتخزين والحماية، وأن تشتمل المحافظة على الأجزاء المكونة للمنتج.

و. ضبط معدات المراقبة والقياس:

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة ضبط أدوات المراقبة والقياس اللازمة لإعطاء البرهان على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة، ولتأكيد صحة النتائج فإن أدوات القياس يجب أن تعاير أو يتم التحقق منها أو كلا الأمرين خلال فترات محددة أو قبل الاستخدام مقارنة بمقاييس معيارية دولية أو قومية، وفي حالة عدم توفر مثل هذه المقاييس فإنه يجب تسجيل الأسس المستخدمة في المعايرة أو التحقق.

ثامناً: القياس والتحليل والتحسين:

عزيزي الدارس، يتكون القياس والتحليل والتحسين من خمسة متطلبات رئيسه وهي:

أ. متطلبات عامة:

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة أن تخطط وتطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين المطلوبة:

1. لتبرهن على مطابقة متطلبات المنتج.
2. لتؤكد مطابقة نظام إدارة الجودة.
3. لتحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة.

ب. المراقبة والقياس:

عزيزي الدارس، نتناول من خلاله المتطلبات الفرعية الآتية:

1. **رضا العميل**: يعد رضا العميل أحد عناصر القياس لأداء نظام إدارة الجودة، حيث يجب على المنظمة أن تراقب المعلومات المتعلقة بتوقعات العميل، حتى تعرف المنظمة إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته.

2. **التدقيق الداخلي**: يجب على المنظمة تنفيذ تدقيقات داخلية خلال فترات مخططة لتحدد ما إذا كان نظام الجودة:

-مطابقاً للترتيبات المخططة، ومتطلبات هذه المواصفة الدولية، ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بواسطة المنظمة.
-مطبقاً بفاعلية ويتم المحافظة عليه.

ويجب أن يتم تخطيط برنامج التدقيق مع الأخذ في الاعتبار حالة وأهمية العمليات والأماكن التي سيتم تدقيقها، بالإضافة إلى نتائج التدقيق السابقة، مع تحديد معايير ومجال ودورية وأساليب التدقيق المتبعة، وأن يكون اختيار المدققين وتنفيذ التدقيق موضوعياً وحيادياً، وأن لا يقوم المدققون بتدقيق أعمالهم، وأن يقوموا برفع تقارير بنتائج التحقق وعلى الإدارة المسؤولة عن الأماكن التي تم تدقيقها التأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإزالة حالات عدم المطابقة وأسبابها بدون أي تأخير.

3. **مراقبة وقياس العمليات**: يجب على المنظمة أن تطبق الأساليب المناسبة لمراقبة عمليات نظام إدارة الجودة وقياسها كلما أمكن ذلك، ويجب أن تبرهن هذه الأساليب على قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة.

4. **مراقبة وقياس المنتج**: يجب على المنظمة مراقبة وقياس خصائص المنتج في مراحل مناسبة من عملية تحقيق المنتج، لتبرهن على أنه تم الوفاء بمتطلبات المنتج، وأن تحتفظ بأدلة المطابقة مع معايير القبول، وأن توضح السجلات الأشخاص الذين أفرجوا عن المنتج لتوصيله إلى العميل.

ج. التحكم في المنتج غير المطابق:

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة أن تراقب المنتج غير المطابق لمتطلبات المنتج وتميزه حتى تمنع استخدامه أو تسليمه بشكل غير مقصود، ويجب على المنظمة أن تضع إجراءات موثقة تحدد أساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتج غير المطابق، ويجب أن يخضع المنتج غير المطابق في حالة تصحيحه لإعادة التحقق من مطابقته للمتطلبات.

د. تحليل البيانات:

عزيزي الدارس، يجب على المنظمة تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتبرهن على ملاءمة وفاعلية نظام إدارة الجودة، ولتقييم أين يمكن عمل التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة،ويجب أن يوفر تحليل البيانات المعلومات المتعلقة بـ:

1. رضا العميل.
2. المطابقة لمتطلبات المنتج.
3. خصائص واتجاهات العمليات والمنتجات، متضمنة فرصاً للفعل الوقائي.
4. المزودين.

هـ. التحسين:

عزيزي الدارس، نتناول هذا المتطلب من خلال المتطلبات الفرعية الآتية:

1. التحسين المستمر: يجب على المنظمة أن تحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، الإجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.
2. الإجراء التصحيحي: يجب على المنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة بغرض منع تكراره، ويجب أن تكون الإجراءات التصحيحية مناسبة لآثار حالات عدم المطابقة المكتشفة، ويجب أن تضع المنظمة إجراءات موثقة لمعالجة كافة متطلبات الإجراء التصحيحي.
3. الإجراء الوقائي: يجب على المنظمة أن تحدد الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكن حصولها، حتى تمنع حدوثها، ويجب أن تكون الإجراءات الوقائية متناسبة مع آثار المشكلات المتوقعة، ويجب أن تضع المنظمة إجراءات موثقة لمعالجة كافة متطلبات الإجراء الوقائي.



تدريب (8)

ما هي أهم متطلبات المواصفة الدولية ISO9001 ؟

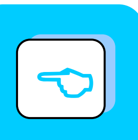
أسئلة التقويم الذاتي

?

عزيزي الدارس، أجب عن الأسئلة الآتية:

1. ماذا تعرف عن المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)؟
2. ما هي أهم التعديلات التي حدثت للمواصفة الدولية ISO9000 عام 2000م ؟
3. تحدث عن أهم مكونات سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 ؟

4. الأنشطة:



عزيزي الدارس ، **قم بزيارة إحدى المنظمات القريبة من منطقتك التي تطبق أحد أنظمة إدارة الجودة، ومن خلال زيارتك لها أجب عن الآتي:**

1. ما هو نظام إدارة الجودة التي تطبقه المنظمة؟
2. ما هي الفوائد التي حققتها المنظمة نتيجة لتطبيقها نظام إدارة الجودة؟
3. هل حصلت المنظمة على أي شهادة من شهادات الجودة، وما هي، محدداً الجهة التي منحت المنظمة الشهادة؟

5. الخلاصة:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة مفهوم أنظمة إدارة الجودة، حيث تطرقنا إلى مصطلح ISO، وعرفنا المنظمة الدولية للمواصفات، كما تطرقنا إلى أهدافها، وكذلك تطرقنا إلى المصطلحات ذات العلاقة والمتمثلة بتخطيط الجودة، ضبط الجودة، تأكيد الجودة، تحسين الجودة، إدارة الجودة، ثم بعد ذلك عرفنا نظام إدارة الجودة، كذلك تطرقنا في هذه الوحدة إلى أهمية أنظمة إدارة الجودة سواء بالنسبة للمنظمات التي تطبق تلك الأنظمة أو على مستوى المجتمع، لاسيما فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية.

كما تناولنا في هذه الوحدة أنظمة إدارة الجودة الرئيسة، حيث استعرضنا أنموذجين رئيسين أحدهما وطني (المواصفة البريطانية BS5750) والآخر دولي (المواصفة الدولية ISO9000).

وتطرقنا كذلك إلى مفهوم سلسلة المواصفات الدولية ISO9000، حيث تم تعريفها، إضافة إلى تحديد أهم خصائصها المتمثلة في المرونة، الطوعية، القبول الدولي، الشمول.

كذلك تطرقنا إلى نشأة سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 وتطورها، حيث استعرضنا كيف نشأت هذه المواصفات، إضافة إلى مراحل تطورها المتمثلة في مرحلة المواصفات الصناعية العسكرية ومرحلة المواصفات الوطنية ومرحلة المواصفات الدولية، بالإضافة إلى التعديلات (الإصدارات المختلفة) التي حدثت للمواصفات ISO9000 خلال الأعوام 1994م، 2000م، 2008م.

كما تناولنا العوامل المؤثرة في ظهور سلسلة المواصفات الدولية ISO9000، ثم استعرضنا مكونات سلسلة المواصفات الدولية ISO9000، إذ تطرقنا إلى المواصفات الأساسية المكونة لهذه السلسلة المتمثلة في المواصفة القياسية الخاصة بالأسس والمصطلحات، والمواصفة الدولية الخاصة بالمتطلبات، إضافة إلى المواصفات الإرشادية.

وأخيراً استعرضنا متطلبات المواصفة الدوليةISO9001، حيث تطرقنا إليها من خلال ثمان فقرات رئيسة، وبينا المتطلبات الفرعية في كل فقرة من الفقرات الرئيسة.

6. أسئلـــة التعيينـــات:

أولاً: أسئلة التعيينات المقالية:

1. ما هو الفرق بين إدارة الجودة ونظام إدارة الجودة؟
2. وضح دور المواصفة البريطانية BS5750، في ظهور المواصفة الدولية ISO9000 ؟
3. ما هي إصدارات المواصفة الدولية ISO9000 ؟
4. تحدث عن أهم العوامل التي أدت إلى ظهور سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 ؟

ثانياً: أسئلة التعيينات الموضوعية:

ضع علامة (√) أو (X) أمام كل عبارة من العبارات الآتية وقم بتصحيح العبارة الخاطئة:

1. مصطلح (ISO) هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات.
2. تخطيط الجودة يركز على وضع أهداف الجودة وتحديد الموارد والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.
3. المواصفة البريطانية BS5750 تعد من مواصفات الجودة الرئيسة.
4. ظهرت المواصفة الدولية ISO9001 قبل ظهور المواصفة البريطانية BS5750 .
5. أهمية أنظمة الجودة تتعدى منظمات الأعمال لتصل إلى المجتمع الذي توجد فيه تلك المنظمات.
6. المرونة تعد إحدى خصائص مواصفات ISO9000.
7. حدثت تغييرات جوهرية عام 1994م في بنية المواصفات الدولية ISO9000.
8. تعد المواصفات الدولية ISO9000 الأداة الإدارية الأنسب في بناء أنظمة إدارة الجودة في المنظمات.
9. نجاح المواصفات الوطنية أحد أسباب ظهور المواصفات الدولية ISO9000.
10. من مكونات سلسلة المواصفات الدولية ISO9000، المواصفة الدولية 2008- ISO9001.

7. إجـــابات التعيينـــات:

أولاً: إجابات التعيينات المقالية:

1. إدارة الجودة هي كافة أنشطة التنسيق المتعلقة بتوجيه وضبط المنظمة فيما يخص الجودة، من خلال الاستعانة بطرائق تحقيق الجودة مثل التخطيط للجودة، ضبط الجودة، تأكيد الجودة، تحسين الجودة، أما نظام إدارة الجودة فهو ذلك النظام المعني بتوجيه وضبط أنشطة المنظمة المتعلقة بالجودة، ومن ثم فإن نجاح إدارة الجودة يعتمد على مدى وجود نظام فاعل وكفؤ لإدارة الجودة.
2. لقد كان للمواصفة البريطانية دور واضح في ظهور المواصفة الدولية ISO9000، فبعد إصدار المواصفة البريطانية BS5750 عام 1979م وفرض الحكومة البريطانية المواصفة على جميع المجهزين لها وترويجها في القطاع الخاص، وما تبع هذه المواصفة من ظهور مواصفات أخرى وطنية وإقليمية، مع ظهور عدم تماثل بين بعض متطلباتها، الأمر الذي شكل عائقاً تجارياً أمام حرية التبادل التجاري والاقتصادي بين الدول، ومن هنا ظهرت حاجة ماسة لإيجاد مواصفة دولية تحقق أهداف المواصفات الوطنية والإقليمية وتتجاوز مشكلة عدم تماثل المتطلبات، فأصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) في العام 1987م أول مواصفة دولية لأنظمة إدارة الجودة سميت بسلسلة المواصفات الدولية ISO9000 والتي تأثرت كثيراً بنص وروح المواصفة البريطانية BS5750.
3. تم تعديل المواصفة الدولية ISO9000 عدة مرات حيث صدرت العديد من الإصدارات أهمها:
   - الإصدار الأول عام 1987م.
   - الإصدار الثاني عام 1994م.
   - الإصدار الثالث عام 2000م.
   - الإصدار الرابع عام 2008م.
4. تتمثل أهم العوامل المؤثرة في ظهور سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 في الآتي:
   - تطور مفاهيم الجودة وظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
   - نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية المماثلة.
   - تطور الوعي بالجودة مجتمعياً.
   - بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية.
   - تطور التشريعات القانونية.

ثانياً: إجابات التعيينات الموضوعية:

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	X	√	√	X	√	√	X	√	√	√

- تصحيح العبارات الخاطئة:

رقم العبارة الخاطئة	تصحيح العبارة الخاطئة
1	مصطلح (ISO) ليس اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وإنما هي تعني التكافؤ والتناظر لنظام الجودة في منظمة ما مع مواصفات محددة.
4	ظهرت المواصفة الدولية ISO9001 بعد ظهور المواصفة البريطانية BS5750.
7	لم تحدث تعديلات جوهرية عام 1994 للمواصفات الدولية ISO9000 واقتصر الأمر على إضافة متطلبات فرعية.

8. إجابـات التدريبات:

إجابة التدريب رقم (1):

إن أنظمة إدارة الجودة تشجع على تحليل احتياجات ورغبات العملاء، ومن ثم عكسها في مواصفات محددة للمنتج المراد إنتاجه لتلبية احتياجاتهم، وبعد ذلك يتم تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج وفقاً للمواصفات التي تم تحديدها في ضوء احتياجات العملاء ورغباتهم، إضافة إلى أن أنظمة إدارة الجودة توفر إطاراً للتحسين سواء فيما يخص العمليات أو المخرجات وحتى المدخلات ضماناً لاستمرار المنظمة في مواكبة التغيرات لدى العملاء ، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى رضا العملاء عن المنتج والمنظمة معاً.

إجابة التدريب رقم (2):

تنبع أهمية أنظمة إدارة الجودة للمنظمة من كونها تحقق للمنظمة الآتي:

1. إرضاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
2. تحسين القدرة التنافسية.
3. تسهل عملية تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية.
4. تساعد في عملية التطوير الإداري على كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
5. منع وصول منتجات رديئة الجودة إلى الأسواق.

كما تنبع أهمية أنظمة إدارة الجودة على مستوى المجتمع من كونها تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد بوصفها إحدى أدوات التنمية المتواصلة، فالدول المتقدمة لم تحقق نموها الاقتصادي إلاّ من خلال أنظمة إدارة الجودة التي مكنتها من تحسين جودة منتجاتها ، ومن ثم تسويقها في الأسواق العالمية.

إجابة التدريب رقم (3):

بعد أن قامت المنظمات في كل من أوروبا وأمريكا بإصدار مواصفات خاصة بها لتأكيد الجودة في عملياتها ومجهزيها، تسبب ذلك في كثرة تلك المواصفات على مستوى البلد الواحد نتيجة لتعدد الجهات التي تعد وتصدر هذه المواصفات، فظهرت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات في إطار البلد الواحد على الأقل، لذلك سعت العديد من هيئات التقييس الوطنية في أوروبا وأمريكا الشمالية إلى إصدار مواصفات وطنية، وهكذا جرى الأمر في البلدان الأخرى.

إجابة التدريب رقم (4):

يقصد بسلسلة المواصفات الدولية ISO9000 مجموعة المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة بالمنظمات من خلال المواصفة التعاقدية ISO9001 وما يرافقها من مواصفات تمثل أدلة توجيهية لضمان حسن الفهم والتنفيذ، ومن أهم خصائص سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 المرونة، الطوعية، والقبول الدولي والشمول.

إجابة التدريب رقم (5):

لقد اقتصرت التعديلات التي أجريت على المواصفة الدولية ISO9000 عام 1994م، على إضافة متطلبات فرعية بالاعتماد على النظرة المستقبلية التي سبق للمنظمة الدولية للمواصفات أن أصدرتها، وبالتالي لم تكن التعديلات جوهرية، إذ لم تمس بنية المواصفة الدولية ISO9000، بينما أجريت عام 2000م تعديلات جوهرية على المواصفة الدولية ISO9000 ، حيث مست التعديلات بنية المواصفات مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للمواصفات السابقة.

إجابة التدريب رقم (6):

إن ظهور المواصفات الوطنية والإقليمية بكثرة وغزارة أدى إلى عدم تماثل بعض متطلباتها، مما شكل عائقاً تجارياً أمام حرية التبادل الاقتصادي بين الدول، فظهرت الحاجة لأهمية إيجاد مواصفة دولية تحقق النجاح ذاته الذي حققته المواصفات الوطنية والإقليمية وتتجاوز مشكلة عدم تماثل المتطلبات وتناقضها بالوقت ذاته، فأدى ذلك إلى ظهور المواصفات الدولية ISO9000.

إن أهم مكونات سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 هي:

1. المواصفة الدولية الخاصة بالأسس والمصطلحات ISO9000.
2. المواصفة الدولية الخاصة بالمتطلبات ISO9001.
3. المواصفة الدولية الخاصة بإرشادات تحسين الأداءISO9004
4. المواصفة الدولية الخاصة بإرشادات التدقيق ISO19011.

إجابة التدريب رقم (8):

تتمثل متطلبات المواصفة الدولية ISO9001 في الآتي:

1. المجال.
2. المرجع القياسي.
3. المصطلحات والتعريفات.
4. نظام إدارة الجودة.
5. مسؤولية الإدارة.
6. إدارة الموارد.
7. تحقيق المنتج.
8. القياس والتحليل والتحسين.

9. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثالثة:

عزيزي الدارس، لقد تحدثنا في هذه الوحدة عن أنظمة إدارة الجودة، من حيث مفهومها وأهميتها وكذلك أنظمتها الرئيسة، كما تحدثنا عن سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 من حيث مفهومها ونشأتها وتطورها، وكذلك العوامل المؤثرة في ظهور هذه السلسلة، إضافة إلى مكوناتها الرئيسة، فضلاً عن متطلبات المواصفة الدوليةISO9001 .

أما في الوحدة الثالثة فسنتناول ماهية إدارة الجودة الشاملة، من حيث مفهومها وأهميتها وفوائدها وأهدافها، إضافة إلى مضامينها وروادها، كما سنتطرق إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكل من أنظمة إدارة الجودة، والإدارة التقليدية.

10. قائمة المصطلحات:

عزيزي الدارس، تتمثل أهم المصطلحات لهذه الوحدة في الآتي:

1. **آيزو ISO:** كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Isos ومعناها مكافئ أو مناظر وهذا المصطلح يرمز لاسم المنظمة الدولية للمواصفات.
2. **تخطيط الجودة Quality Planning:** جزء من إدارة الجودة يركز على وضع أهداف الجودة وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية والموارد الأخرى المرتبطة بتحقيق أهداف الجودة.
3. **ضبط الجودة Quality Control:** جزء من إدارة الجودة يركز على تلبية متطلبات الجودة، ويشمل الأساليب والأنشطة الهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب عدم المطابقة في جميع مراحل تحقيق المنتج، وينظر عادة إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها.

4. تأكيد الجودة Quality Assurance: جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة سيتم تلبيتها، من خلال جملة من الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة ويؤكد هذا المفهوم على مبدأ الوقاية أي منع حدوث العيوب باعتماد أساليب ضبط موثقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج.

5. تحسين الجودة Quality Improvement: جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة من حيث فاعليتها وكفاءتها، من خلال تحقيق أفضل ضبط لجميع الأنشطة والعمليات ويعد تحسين الجودة أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

6. إدارة الجودة Quality Management: كافة أنشطة التنسيق المتعلقة بتوجيه وضبط المنظمة فيما يخص الجودة، من خلال الاستعانة بطرائق تحقيق الجودة مثل التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتأكيد الجودة، وتحسين الجودة.

7. نظام إدارة الجودة Quality Management System: هو النظام المعني بتوجيه وضبط أنشطة المنظمة المتعلقة بالجودة.

8. سلسلة المواصفات الدولية IS09000: مجموعة من المواصفات تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة بالمنظمات من خلال المواصفة التعاقدية ISO9001 وما يرافقها من مواصفات تمثل أدلة توجيهية لضمان حسن الفهم والتنفيذ.

11. مراجــــع الوحــدة:

عزيزي الدارس، **تتمثل أهم المراجع التي يمكنك العودة إليها للاستفادة منها في المراجع الآتية:**

1. مصطفى، أحمد سيد، أدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2005م، ص 157-158 .
2. عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2006م، ص81 .
3. فرحان، إبراهيم فرحان، مدى نجاح نظام الجودة (ISO) في تحسين خدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، عدن، 2001م، ص 16 .
4. الشبراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000 المقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995م، ص 101 .
5. الطائي، حميد عبدالنبي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003م، ص 114 .

6- الطائي، حميد عبدالنبي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو ISO، مرجع سابق، ص114 .

7. السلطي مأمون، إلياس سهيلا، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والآيزو 9000، دار الفكر العربي، دمشق، 1999م، ص 21.
8. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 & ISO14001، دراسة حالة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، 2002م، ص 40-41 .
9. عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، مرجع سابق، ص80 .

10. علوش، نهلة جميل، إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز، دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيمائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997م، ص 52.

11. عيد المحمدي، الآيزو بين الإحجام والهرولة، ندوة الأهرام الاقتصادي، 1996م، ص53.

12. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 & ISO14001، مرجع سابق، ص42.

13. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9009 & ISO14001، مرجع سابق، ص 43-44.

14. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9009 & ISO14001، مرجع سابق، ص 65.

15. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9009 & ISO14001، مرجع سابق، ص 66.

16. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 & ISO14001، مرجع سابق، ص 52-53.

17. الفضل مؤيد عبدالحسين، الطائي يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004م، ص275.

18. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 & ISO14001، مرجع سابق، ص 53.

19. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002م، ص30.

20. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سابق، ص31-32.

21. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سابق، ص32-33.
صـ 33.

22. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سابق، ص 36-37.

23. بن مبارك ، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 & ISO14001، مرجع سابق، ص 50.

24. السلطي مأمون، إلياس سهيلا ، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والآيزو 9000 ،مرجع سابق،ص25 .
25. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 & ISO14001 ،مرجع سابق ص 51 .
26. الطائي رعد عبدالله، قداده عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م،ص 352 .
27. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة،مرجع سابق،ص 69 .
28. الطائي رعد عبدالله، قداده عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق،ص 353 .
29. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سابق،ص 46-49 .
30. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 & ISO14001 ،مرجع سابق، ص 55 .
31. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سابق، ص 102 .
32. الجضعي خالد بن سعد ، جوائز الجودة دراسة مقارنة من منظور تربوي، بحث منشور، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد(4)، ديسمبر، 2004،ص818 .
33. الجضعي خالد بن سعد ، جوائز الجودة دراسة مقارنة من منظور تربوي، مرجع سابق،ص816 .
34. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000:دليل عصري للجودة والتنافسية، مرجع سابق،ص 171 .
35. السلطي مأمون، إلياس سهيلا ، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والآيزو 9000 ،مرجع سابق،ص43-45 .
36. العزاوي، محمد عبدالوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سابق،ص 108 .
37. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO9001 & ISO14001 ،مرجع سابق،ص 55 .
38. بن مبارك، أحمد عوض، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO 9001 & ISO 14001 ،مرجع سابق،ص 56 .
39- ISO 9000,Quality Management Systems Fundamentals and Vocabulary.
40- http://www.iso.org .

3 الوحدة الثالثة

ماهية
إدارة الجودة الشاملة

محتويات الوحدة

1. المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

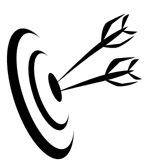
لقد أدى السعي لتحقيق الجودة إلى انتهاج فلسفة جديدة في الإدارة تدعى إدارة الجودة الشاملة، حيث توجهت الأنظار إليها باعتبارها وسيلة فعالة تقوم على أساس تطوير شامل لأداء المنظمات وتمثل مفتاح النجاح والفعالية لتلك المنظمات، وذلك عن طريق بناء ثقافة تنظيمية تجعل كل فرد في المنظمة يؤمن أن الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة وأنها تمثل الهدف الرئيس للمنظمة.

تتضمن هذه الوحدة العديد من الجداول والرسوم والأشكال التوضيحية التي تساعدك-عزيزي الدارس-على فهم واستيعاب محتوياتها، كما تتضمن هذه الوحدة أيضاً تدريبات، إضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك-عزيزي الدارس-في قياس مدى استيعابك لمحتويات هذه الوحدة.

1. 2. أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف إدارة الجودة الشاملة.
2. تذكر أهداف إدارة الجودة الشاملة.
3. تشرح مضامين إدارة الجودة الشاملة.
4. توضح إسهام كل رائد من رواد إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
5. تميز بين إدارة الجودة الشاملة وكل من أنظمة إدارة الجودة والإدارة التقليدية.



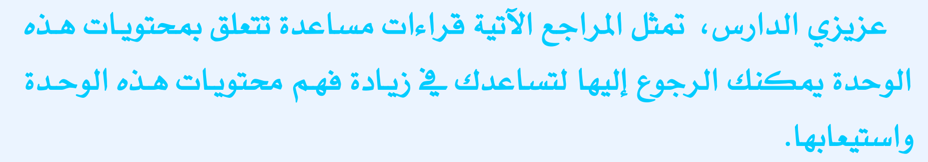
1 .3. أقسام الوحدة:



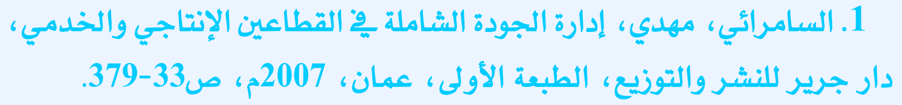
عزيزي الدارس، تتكون هذه الوحدة من قسمين رئيسين أعدا لغرض تحقيق أهداف هذه الوحدة وهما:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم ذات العلاقة.

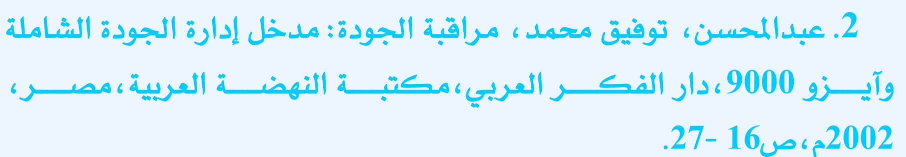
1 .4. قراءات مساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في زيادة فهم محتويات هذه الوحدة واستيعابها.



1. السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007م، ص33-379.



2. عبدالمحسن، توفيق محمد، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة العربية، مصر، 2002م، ص16 -27.



1 .5. وسائط مساندة:





عزيزي الدارس، يمكنك الاستماع إلى إذاعة التعليم المفتوح، إضافة إلى المحاضرات المكتوبة على موقع الجامعة www.dl.ust.edu، كما يمكنك زيارة إحدى منظمات الأعمال التي تطبق مفاهيم الجودة لمعرفة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أوساط العاملين في تلك المنظمة، إضافة إلى معرفة أي مفاهيم الجودة تقوم بتطبيقها، كما يمكنك الاتصال بأحد أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الجودة في جامعة العلوم والتكنولوجيا أو أي جامعة أخرى لتعرف منه الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وكل من أنظمة إدارة الجودة والإدارة التقليدية.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

2. 1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتماما واسعاً من قبل المختصين والباحثين والإداريين، لما حققته من نجاحات كبيرة في مختلف الأصعدة، كونها أحدثت تغييراً واسعاً في فلسفة الإدارة وبما تحمله من الأفكار والمبادئ والنظم المتطورة لتحقيق الأهداف المنشودة لأية منظمة.

وقد تباينت وجهات النظر حول هذا المفهوم، كما تقاربت بعض وجهات النظر الأخرى حوله، حيث حظي هذا المصطلح بتعريفات كثيرة ومتنوعة، ويمكن اختيار بعض التعريفات التي أوردها الباحثون لإدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:

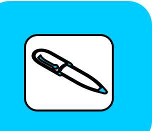
1. عرفها (Kotler) بأنها "طريقة مؤسسية واسعة التحسين المستمر لجودة كل عمليات المؤسسة والمنتجات والخدمات"[1].
2. عرفها (Jablonski) بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"[2].
3. عرفها (Tunk) بأنها "التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستفيد أو تجاوز تلك التوقعات" [3].
4. عرفها (قوي وآخرون) بأنها "فلسفة إدارية معاصرة تقوم على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترتكز عليها في المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الإبتكارية الإبداعية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتحسينه وتطويره بشكل مستمر"[4].

عزيزي الدارس، يتضح من التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة أن كلاً منها قد ركز على جوانب معينة وأن تلك التعريفات تقترب من بعضها بعضاً في جوانب معينة، وتبتعد في جوانب أخرى ، ويمكن القول إن أي تعريف لإدارة الجودة الشاملة حتى يكون شاملاً لابد أن يتضمن الآتي:

1. جميع المكونات التفصيلية لإدارة الجودة الشاملة.
2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
3. المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها:

فلسفة إدارية تكاملية، تهدف إلى تحقيق التفوق في أداء المنظمة ككل، بما يحقق إسعاد العميل والمجتمع، من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل معاً بمشاركة جميع العاملين عبر فرق العمل، من أجل التحسين المستمر لجودة المدخلات والعمليات والمخرجات، باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية بما يضمن تأدية الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى وبتوفر دعم كامل من قبل الإدارة العليا للمنظمة.



تدريب (1)

ما هي أهمُّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تضمنها التعريف السابق؟

2.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، إن إدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً في حد ذاتها ، وإنما فلسفة إدارية متكاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الجودة باستمرار لضمان تحقيق الرضا للعملاء والوصول بهم إلى درجة السعادة ،ومن ثم بقاء المنظمة واستمرارها وتطورها.

ويمكن إبراز أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها في الآتي:

1. التحسين المستمر:

الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة يكمن في التحسين المستمر، بحيث يكون مسؤولية كل فرد في المنظمة.

2. التميز في الأداء:

تهدف المنظمة من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى أن تكون هي المنظمة الأكثر تميزاً في الأداء مع قبولها بأقل قدر ممكن من التقلبات في مستوى الجودة.

3. التخفيض المستمر في التكلفة:

من أهداف إدارة الجودة الشاملة التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل المفقود والتالف في العمليات.

4. المرونة الدائمة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق المرونة الكافية بهدف التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية ، إضافة إلى إدخال التعديلات اللازمة في المواصفات المطلوبة ،بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

5. سرعة الاستجابة:

تهدف المنظمة من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى أن تكون هي المنظمة الأسرع دائماً في تقديم أفضل المنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.

6. كسب أكبر حصة سوقية:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على أكبر حصة سوقية، سواء في الأسواق المحلية أم الأسواق الخارجية من خلال إيجاد ميزة تنافسية.

7. زيادة الكفاءة الإنتاجية:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية سواء الكلية أم الجزئية داخل المنظمة، وذلك من خلال جعل العيوب والأخطاء مساوية للصفر أو تقليلها إلى أدنى حد لها، إضافة إلى تقليل التالف من جهة أخرى وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، الأمر الذي يقود إلى زيادة قيمة المخرجات وتخفيض قيمة المدخلات، مما يعني زيادة في الكفاءة الإنتاجية.

8. تحفيز العاملين:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى اندماج العاملين بالمنظمة، لاسيما الذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي، كما تسعى إلى توفير قنوات اتصال لهم، فضلاً عن تفويضهم الصلاحيات الكافية، وهذه تسهم في تحفيز العاملين ودفعهم للمزيد من التحسين في أدائهم وتجعلهم يشعرون بمتعة كبيرة أثناء إنجازهم لأعمالهم.

9. إسعاد العملاء:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إسعاد العملاء، وليس فقط إرضائهم، فالسعادة درجة متقدمة على الرضا، وذلك من خلال تقديم المنتج لهم بمستوى جودة يتجاوز توقعاتهم، إضافة إلى تركيزها على مجموعة من الأنشطة المتعلقة بهم التي تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم المرموقة داخل المنظمة.

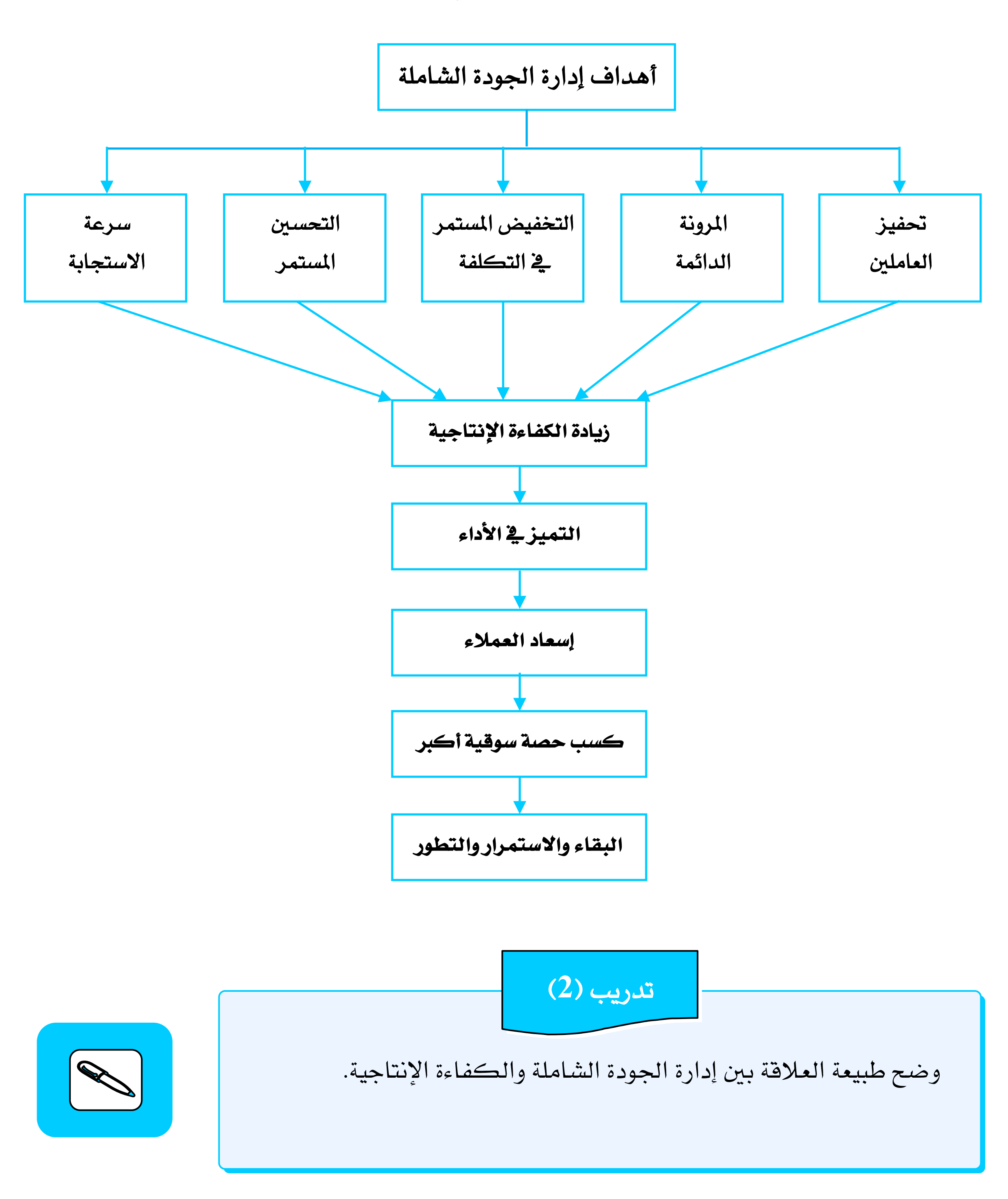
10. البقاء والاستمرار والتطور:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى بقاء المنظمة واستمرارها في جميع المجالات، فالبقاء والاستمرار يعدان دافعين قويين وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

عزيزي الدارس، إن أهداف إدارة الجودة الشاملة السابق ذكرها هي أهداف مكملة لبعضها بعضاً فهي ليست منفصلة عن بعضها، بل إن كل هدف يسهم في تحقيق هدف آخر أو أكثر وهي كلها أهداف مرغوبة من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتطبيق إدارة الجود الشاملة، ولذا يجب على إدارة المنظمة أن تعرف كيف تدير تحقيق هذه الأهداف، وكيف توجهها الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تعطى الأولوية للأكثر أهمية وفقاً لأهميتها النسبية وإن كانت كلها مهمة إلاّ أنه يمكن تصنيفها إلى مهم وأهم وأكثر أهمية، وليس بالضرورة أن يتطابق تصنيف أهداف إدارة الجودة الشاملة على مستوى جميع المنظمات فقد يختلف من منظمة لأخرى حسب ظروف وإمكانات كل منظمة.

عزيزي الدارس، يمكن توضيح أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل (3-1).

شكل (3-1) أهداف إدارة الجودة الشاملة



تدريب (2)

وضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية.

2. 3. مضامين إدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، تشتمل إدارة الجودة الشاملة العديد من المضامين الأساسية أهمها الآتي:

1. الشمول:

إدارة الجودة الشاملة تركز على الجودة في جميع مكونات المنظمة: استراتيجيات، خطط، أهداف، سياسات، إجراءات، طرائق، قواعد، أنشطة، موارد، ثقافة، أنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية تشمل جميع مكونات المنظمة بهدف تحسينها.

2. العمل الجماعي:

إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال على مستوى المنظمة ككل بمستوياتها الإدارية المختلفة ابتداءً من الإدارة العليا وحتى الإدارة الإشرافية وعلى مستوى الوحدات المختلفة التابعة لها.

3. المسؤولية الجماعية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ليست مسؤولية الإدارة العليا أو بعض العاملين فيها، وإنما هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة من خلال قيام كل فرد بدوره في تحقيق الجودة الشاملة.

4. العمل المستمر:

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً عملياً وقتياً ينفذ مرة أو مرتين أو أكثر لفترة زمنية محددة، بل هي فلسفة ومنهج عمل مستمر ليس له نهاية.

5. الرؤية المستقبلية:

إدارة الجودة الشاملة ليست وصفة سحرية تطبق خلال مدة زمنية قصيرة الأجل للحصول على مكاسب قليلة حالية، وإنما هي مرحلة طويلة الأجل ترتكز على التضحية بالمكاسب القليلة الحالية في سبيل تحقيق مكاسب كبيرة في المستقبل خلال مدة زمنية طويلة الأجل.

6. أداء العمل بدون أخطاء من أول مرة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أعلى مستوى من الجودة من خلال إنجاز الأعمال بصورة صحيحة من أول مرة وبدون أية أخطاء، بحيث تكون الأخطاء مساوية للصفر أو على الأقل جعلها عند أدنى مستوى لها.

7. التحسين المستمر:

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً له بداية ونهاية، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون توقف، ومهما كان مستوى الجودة الذي حققته المنظمة، فينبغي أن يكون أساساً للتحسين في المستقبل.

8. تحسين الربحية:

إدارة الجودة الشاملة تحقق تحسيناً في الربحية من خلال التحسين المستمر في الجودة الذي يؤدي إلى زيادة رضا العميل وإسعاده، ومن ثم زيادة كمية المبيعات، وبالتالي تخفيض التكلفة الإنتاجية، إضافة إلى انخفاض نسبة العيوب والتالف أو انعدامها، مما يقود في نهاية المطاف إلى زيادة الإيرادات وتخفيض المصروفات وتحسين الربحية.

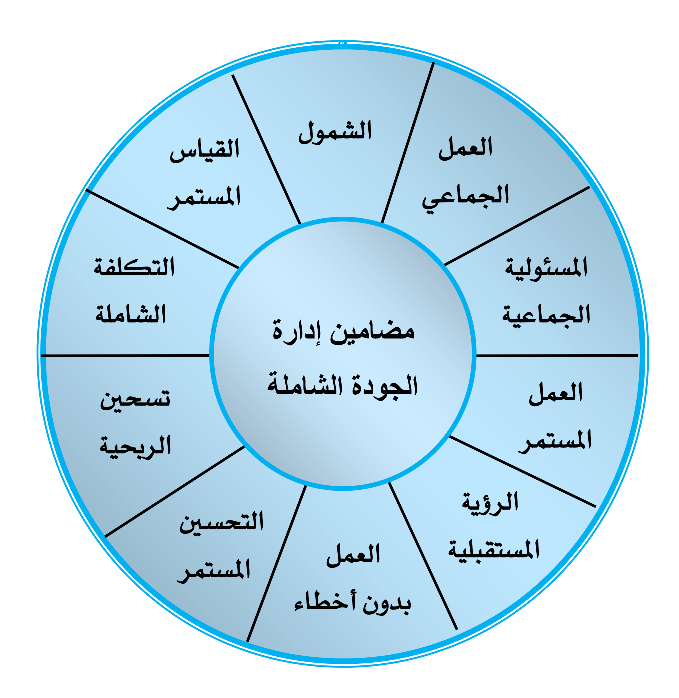
9. التكلفة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على التكلفة الكلية الشاملة لجميع الأعمال والأنشطة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وليس فقط تكلفة إنتاج المنتج.

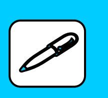
ترتكز إدارة الجودة الشاملة على القياس الموضوعي المستمر لكل من المدخلات والعمليات والمخرجات بوساطة مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية والنوعية.

عزيزي الدارس، يمكن توضيح أهم مضامين إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل (3-2).

شكل (3-2): مضامين إدارة الجودة الشاملة



تدريب (3)



وضح كيف تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين ربحية المنظمة.

2. 4. رواد إدارة الجودة الشاملة:

عزيـزي الـدارس، إن الحـديث عـن فلسـفة إدارة الجـودة الشـاملة يقودنـا إلى الوقوف أمام الرواد الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة في تطوير مفاهيم ومعالم هـذه الفلسـفة، وفيمـا يـأتي اسـتعراض للـرواد البـارزين أو المؤسسـين لفلسـفة إدارة الجودة الشاملة.

1. والتر شيوارات Walter Shewhart:

عزيزي الدارس، يعد شيورات أول من نشر بحث عن الجودة بعنوان التطبيقات الإحصائية كمساعدة في الحفاظ على الجودة للمنتجات المصنعة، حيث قدم في هذا البحـث مفهـوم خـرائط مراقبـة الجـودة الـتي أصـبحت مـن الوسـائل الأساسـية الـتي تستخدم في الرقابة على الجودة في جميع المنشآت الصناعية[5].

يرى شيورات أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشـاملة، وعلـى ذلك فقد وضع مدخلاً يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطـوير المسـتمر أطلق عليـه دائـرة (التخطـيط-التنفيـذ-المراجعـة-التصـحيح)، إلا أن هـذه الـدائرة لم تشتهر إلا بعد أن طرحها إدوارد ديمـنج، حيـث عرفـت باسمـه، ولـذا سيتم التطـرق إليها ضمن إسهامات إدوارد ديمنج.

2. إدوارد ديمنج Edward Deming:

عزيـزي الـدارس، يعـدُّ إدوارد ديمـنج مـن أبـرز المؤسسـين لإدارة الجـودة الشـاملة، حيث قـدم العديـد مـن الإسـهامات الهادفـة إلى تطـوير الجـودة في كـل مـن أمريكـا واليابـان مـن خـلال تطبيـق خـرائط المراقبـة الإحصـائية، ويعـود الفضـل إليـه في إرسـاء قواعـد الجـودة في اليابـان وخاصـة في فـترة السـبعينيات، ولــذا فــإن اليابــانيين يعدونــه "مــن أهــم الــرواد في مجــال الجــودة في بلــدهم وأنشـأت اليابـان جـائزة سـنوية باسمـه تمـنح لأفضـل برنـامج لتحسـين الجـودة في المنظمــات اليابانيــة[6]، كمــا أطلقــت عليــة محطــة (NBC) التلفزيونيــة الأمريكيـة في برنـامج لهـا عـام 1980 الأب الروحـي للمرحلـة الثالثـة في الثـورة الصناعية.[7]

لقد ركز ديمنج على تحسين درجة مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة عن طريق تخفيض عدم التأكد والتباين في جميع مراحل إنتاج المنتج، حيث ميز بين الأسباب الخاصة والأسباب الشائعة أو العامة للتباين في المنتج، وقد قدم ديمنج مدخلين أساسيين لتقليل التباينات أو الانحرافات التي تحدث أثناء العمل بهدف تحسين العملية الإنتاجية وهما:[8]

المدخل الأول: القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة المتوارثة في النظام الإنتاجي التي تتمثل في التصميم غير الجيد للمنتجات أو العمليات، والتدريب غير الكافي للعاملين، بالإضافة إلى ظروف العمل السيئة.

المدخل الثاني: منع الأسباب الخاصة بانخفاض مستوى الجودة التي يمكن عزلها ونسبتها إلى شخص معين أو آلة محددة.

ويرى ديمنج أن 96% من الاختلافات-التباينات-عن المعايير المخططة ترجع إلى أسباب عامة معروفة و4% من الاختلافات تعود إلى أسباب خاصة[9]، وقد أوضح ديمنج بأن تلك الأسباب للتباين يمكن التعرف عليها من قبل القريبين من العملية الإنتاجية، إلا أنه أكد أن القيادة الإدارية، هي وحدها القادرة على القضاء على أسباب التباين، حيث "توصل إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التشغيلية سببها النظام المتبع من سياسات وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العامل إلاّ نسبة 15% من الأخطاء من عمله وسماها مبدأ 15-85".[10]

عزيزي الدارس، لقد وضع إدوارد ديمنج أنموذجاً لإدارة الجودة الشاملة، وقد تركزت إسهامات ديمنج في مجال الجودة من خلال أنموذجه في الآتي:

1. النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة.
2. الأمراض السبعة القاتلة.
3. عجلة ديمنج.

وفيما يأتي عرض مختصر لكل منهما:

1. النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة:

قدم ديمنج برنامجاً لتسحين الجودة يتكون من أربع عشرة نقطة "طورها في أواخر السبعينيات"[11] التي أصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمدتها الإدارة العليا ليس فقط في اليابان وإنما في معظم البلدان الصناعية[12]، وكان يرى أن هذا البرنامج يعد "أساساً لأية منظمة تريد أن تحول نظامها وتغير ثقافتها لكي تضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ"[13]، وقد قسم ديمنج هذه النقاط مناصفة بين نقاط يجب اتباعها وأخرى يجب التخلي عنها وتتمثل هذه النقاط في الآتي[83] [84]، كما يوضح ذلك الجدول (3-1):

جدول(3-1) نقاط ديمنج الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة

م	الأمور التي يجب إتباعها	م	الأمور التي يجب التخلي عنها
1	إيجاد الاستقرار الهادف إلى تطوير المنتجات من خلال الإبداع والبحث والتنظيم والتعلم من أجل البقاء والمنافسة في مجال الأعمال.	8	التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص كونها أساليب مكلفة وغير فعالة، إضافة إلى أن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش وإنما من خلال التطوير في العملية.
2	تبني فلسفة التطوير المستمر وقيادة المنظمة نحو التغيير لمواجهة التحديات.	9	وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار الجودة.
3	التدريب المستمر على الوظيفة مع الاعتماد على مدربين مشهود لهم بالكفاءة واستخدام الطرق الحديثة في التدريب.	10	إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين فيما يخص الخوف من التغيير أو التعبير عن الأفكار أو من تطور الإدارة، بهدف بناء الثقة وتوفير بيئة ملائمة لكي يعمل الجميع بكفاءة.
4	إقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواكبة التقدم والتكنولوجيا، مع التركيز على تقديم معارف ومهارات جديدة والنظر إلى التدريب على أنه استثمار في البشر وأنه ضروري من أجل التخطيط طويل الأجل.	11	إزالة العوائق والحواجز القائمة بين الأقسام والإدارات وضرورة عمل الأفراد كفريق عمل واختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام التي تؤدي إلى تدمير الهدف العام.

م	الأمور التي يجب اتباعها	م	الأمور التي يجب التخلي عنها
5	التركيز على دور القيادة في عملية التطوير، وتعميم الممارسات الحديثة.	12	استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات بين الأقسام؛ لأنها لا تساعد على إيجاد عمل جيد، لكنها تولد الإحباط والاستياء.
6	التحسين المستمر لنظام الإنتاج وكل الأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة، وأن يكون فريق العمل عنصراً رئيساً في العملية الإنتاجية مع قيام الإدارة بالتوجيه والإرشاد.	13	استبعاد معايير العمل التي تستخدم نظام الحصص العددية، وإيجاد نظام إشراف مشجع لمساعدة الآخرين وتحسين طريقتهم في الأداء.
7	جعل جميع الأفراد بالمنظمة يعملون من خلال فريق عمل واحد، وذلك لتحقيق التحول إلى إدارة الجودة الشاملة وإتباع منظومة شيوارت (التخطيط-التنفيذ –المراجعة-التصحيح).	14	إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الاعتزاز والتفاخر بالعمل بهدف تعزيز قيمة العمالة، وذلك من خلال زيادة مشاركة العاملين وزيادة الاتصال.

عزيزي الدارس، لقد لخص ديمنج نقاطه السابقة في ثلاثة مبادئ لتحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة، وقد مثل هذه المبادئ على شكل مثلث أطلق عليه مثلث ديمنج والشكل (3-3) يوضح ذلك:

شكل (3-3) مثلث ديمنج

دعم ومؤازرة الإدارة العليا للتحسين
(النقاط 1، 2، 7)

تطبيق المنهج الإحصائي
(النقاط 3،4،6،8)

تحسين العلاقات الداخلية
(النقاط 5، 9،10،11،12،13،14)

المصدر: زين الدين، فريد عبدالفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص 30.

2. الأمراض السبعة القاتلة:

عزيزي الدّارس، لقد أشار ديمنج أن هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي في مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة التي "تقف في طريق إحداث التحول إلى الجودة"[16]، وتتمثل فيما يأتي[17]:

- عدم وجود استقرار في الهدف باتجاه التحسين.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأساليب والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة.
- التغيير المستمر في الإدارة.
- إدارة المنظمة على أساس الأرقام الملموسة، يعني اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهود التحليل وجمع البيانات التي تعزز صدقها.
- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمات والناتجة عن التكاليف الصحية والاستشارات القانونية.

عزيزي الدّارس، يمكن القول إن هذه الأمراض السبعة القاتلة التي تعيق عملية تحسين الجودة قد تم استخلاصها من النقاط الأربع عشرة السابقة، وكأن ديمنج يريد أن يركز على أهمية تلك النقاط، وفي حالة عدم الأخذ بها فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور هذه الأمراض القاتلة التي تعيق المنظمة عن إحداث أي تغير إيجابي في المنظمة تجاه الجودة.

3. عجلة ديمنج:

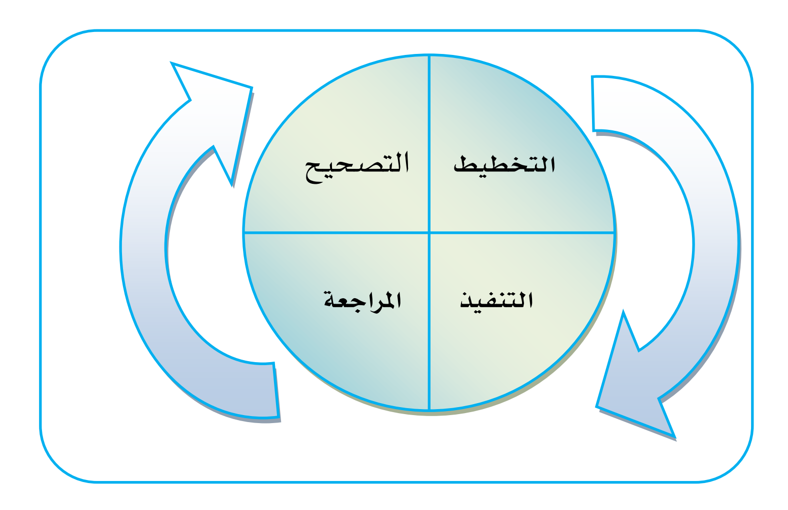
عزيزي الدّارس، لقد اقترح ديمنج إستراتيجية التحسين المستمر على شكل عجلة أطلق عليها عجلة ديمنج أو دورة PDCA للتحسين، كما يوضحها شكل (3-4)، ويتضح من الشكل أنها تشمل أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل متتابع

ودوري دون أي توقف بهدف الربط بين المنتج وبين حاجات المستهلك في حدود موارد المنظمة المتاحة، وهذه الأنشطة هي:

-خطط (Plan) للتحسين أو لمعالجة المشكلة.
-نفذ (Do) الخطة على نطاق ضيق للتجربة.
-راجع (Check) فعالية التطبيق في النطاق الضيق.
-صحح (Act) العمل والخطة في ضوء نتائج التطبيق.

إن التخطيط للمنتج ينبغي أن يتم استناداً إلى نتائج أبحاث السوق حول حاجات العملاء ورغباتهم، والإنتاج وفقاً لذلك، ثم إجراء الفحص في ضوء معايير متفق عليها للتأكد من مطابقة المنتج للخطة، فإذا كانت النتائج ناجحة اعتمدت خطة التحسين، إضافة إلى تطبيقها على المجالات الأخرى في المنظمة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فيتم تعديل خطة التحسين أو الغاؤها.

شكل (3-4): عجلة ديمنج



عزيزي الدارس، يمكن تناول مكونات هذه الدائرة بشيء من التفصيل على النحو الذي يوضحه الجدول (3-2).

جدول (3-2) مكونات عجلة/ دائرة ديمنج

المكونات	التوضيح لمعنى كل مكون
التخطيط	-اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها. -استعراض للوضع القائم وتحديد أين، ومتى تحدث المشكلة وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات. -تحليل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة. -تقديم مقترح لتطوير العملية. -وضع آلية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير.
التنفيذ	-تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها ومراقبتها.
المراجعة	-جمع البيانات وتحليلها لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يلقى قبولاً ورضا من قبل العميل أم لا.
التصحيح	-إذا كانت نتائج تنفيذ الخطة غير مقبولة من قبل العملاء ، أو مقبولة بدرجة ضعيفة فيتم تصحيح خطة التطوير/التحسين أو الغاؤها.

3. جوزيف جوران Joseph Juran:

عزيزي الدارس، يعد جوران أحد الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة في العصر الحديث، فقد قام بتدريس مبادئ إدارة الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في العديد من المنظمات اليابانية خلال تلك الفترة.

لقد "ركز جوران اهتمامه حول إدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم"(18)، كما "ركز على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)،وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها"(19) ، فهو "أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج، وأول من استخدم مخطط باريتو".(20)

عزيزي الدارس، يتفق جوران مع ديمنج في أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا، فمن "خلال تجاربه الطويلة يرى أن ما يقارب 80% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل

متعددة تستطيع الإدارة التحكم فيها"[21] ، ومن ثم فإن عيوب الجودة الناجمة بسبب العاملين لا تزيد عن 20%.

عزيزي الدارس، لقد قام جوران بتطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة، وقد تركزت إسهامات جوارن في مجال الجودة من خلال أنموذجه في الآتي:

1. ثلاثية جوران.
2. النقاط العشر لإدارة الجودة الشاملة.

وفيما يأتي عرض مختصر لكل منهما:

1. ثلاثية جوران:

عزيزي الدارس، تتكون ثلاثية جوران من ثلاث مراحل وذلك على النحو الآتي:

أ. تخطيط الجودة: يقول جوران "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططاً لها"[22] ، حيث تعد مرحلة تخطيط الجودة نقطة البداية للوصول إلى الجودة المطلوبة التي تشبع احتياجات العملاء ورغباتهم، ولتحقيق ذلك فقد قام جوران بتقسيم مرحلة تخطيط الجودة إلى الخطوات الآتية[23]:

1. تحديد من هم عملاء المنظمة.
2. تحديد احتياجات العملاء ومطالبهم وتوقعاتهم.
3. تصميم وتطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العملاء ومطالبهم وتوقعاتهم.
4. تصميم العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.
5. تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية.

ب. الرقابة على الجودة: "يرى جوران أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب والمشكلات الأخرى التي تسعى الرقابة إلى تجنبها قبل حدوثها"[24] ، أو معالجتها فور حدوثها، ولذا فقد قسم جوران الرقابة على الجودة إلى الخطوات الآتية[25]:

1. تقييم الأداء الحالي (الفعلي) للتشغيل.
2. مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.
3. التصرف وفقاً للاختلافات.

ج. **تحسين الجودة**، لقد "نالت عملية تحسين الجودة النصيب الأكبر من جهد جوران لإيمانه بأن عمليات التحسين بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة، وأن التحسينات لا تنتهي ولكنها مستمرة في جميع النواحي ليس فقط في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة، ولكن أيضاً تشمل العمليات"[(26)] ، "كما يرى جوران أنه لا توجد حدود لتحسين الجودة، وأن تحسين الجودة يتم من خلال مواجهة المشكلات المزمنة التي تمثل نسبة تتراوح من 80% - 85% من مشكلات الجودة، والقيام بإيجاد الحلول المناسبة لها ومعالجتها، فهذه المشكلات هي التي تحدد الأداء العام للمنظمة، أما بالنسبة للمشكلات العارضة أو الطارئة التي تمثل نسبة تتراوح من 15% - 20% من مشكلات الجودة يمكن معالجتها بواسطة الرقابة على الجودة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية،كذلك يرى جوران أن هناك علاقة وثيقة بين تحسين الجودة وخفض التكلفة، حيث إن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكلفة وأن تكاليف الجودة هي نقطة البداية لبرنامج التحسين للمشكلات المزمنة، كما أن تحقيق التقدم في برنامج التحسين المستمر لا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجودة فقط، ولكنه يوفر المدخلات اللازمة لتخطيط الجودة في المنتجات الجديدة".[(27)]

لقد صنف جوران تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:[(28)]

1. تكاليف الإخفاق أو الفشل.
2. تكاليف القياس (الفحص).
3. تكاليف الحماية أو المنع.

التكاليف، إذ ليس لها عائد ولكنها تلحق خسائر بالمنظمة.

2. النقاط العشر لإدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، نتيجة لما سبق فقد وضع جوران عشر خطوات مهمة يجب على المنظمة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر للجودة وهذه الخطوات هي:[29] [30]

1. خلق الوعي بأهمية التحسينات والحاجة إلى الجودة.
2. وضع أهداف للتحسينات المستمرة.
3. بناء تنظيم لتحقيق الأهداف عن طريق إنشاء مجلس للجودة، وتحديد المشكلات، واختيار مشاريع التحسين، وبناء فرق العمل، واختيار المسهلين.
4. تدريب كل موظف في المنظمة.
5. تبنى أسلوب حل المشكلات.
6. تقديم تقارير عن تقدم العمل.
7. تقدير الجهود المتميزة.
8. إيصال النتائج للعاملين.
9. حفظ التقارير والسجلات المختلفة عن النجاح.
10. المحافظة على ما تم إنجازه والتوسع في بناء التحسينات في أقسام المنظمة الرئيسة.

4. آرموند فيغنباوم Armond Feigenbaum:

يعد فيغنباوم أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة عام 1956م، حيث عمل في شركة جنرال إليكتريك واستخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل تحقيق واستمرار الجودة لدى جميع العاملين في الشركة.

يرى فيغنباوم أن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسؤوليتها ثانوية، وإن الهدف الأساس لإدارة الجودة يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسة قبل اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها[31]، كما يرى أن قياس الجودة يبدأ من معرفة متطلبات متلقي الخدمة، وينتهي عند إيصال الخدمة إليهم للمحافظة على رضاهم.[32]

عزيزي الدارس، يمكن تلخيص فلسفة فيغنباوم الخاصة بتحسين الجودة في عشر نقاط رئيسة وهي:[33]

1. جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.
2. أن تكون الجودة والتكلفة كلاً متكاملاً.
3. أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
4. توافر الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل تجاه الجودة.
5. اعتبار الجودة أسلوباً للإدارة.
6. التكامل في الجودة والإبداع.
7. اعتبار الجودة عملية أخلاقية.
8. التطوير المستمر للجودة.
9. السعي لتخفيض التكلفة قدر المستطاع وزيادة الفعالية في التكلفة ومراعاة الزمن في الإنتاجية.
10. أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعميل والمورد معاً.

5. كاورو اشيكاوا Kaoru Ishikawa:

عزيزي الدارس، يعد كاورو اشيكاوا أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان حيث تشكلت الحلقة الأولى عام 1962م وبلغ عددها مليون حلقة تضم 10 ملايين عامل عام 1978م، ويوجد حالياً في اليابان ما يزيد على مليوني حلقة تضم أكثر من 20 مليون عضو فيها.[34]

ويطلق على اشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتبار أنه صاحب السبق في المناداة بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 4-8 عمال، وأن يكون انضمامهم إلى حلقة الجودة تطوعياً، مهمتها التعرف على المشكلات التي يواجهونها عند مزاولتهم لأعمالهم واقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها مستهدفاً من وراء ذلك تطوير الأداء وتحسينه مع مراعاة البعد الإنساني في العمل والحرص على إبراز القدرات الإنسانية[35].

عزيزي الدارس، تتجلى إسهامات اشيكاوا في الأدوات السبع الأساسية للرقابة على الجودة التي سيتم التطرق إليها لاحقاً بشكل تفصيلي وهي:

1. خريطة باريتو.
2. خرائط الرقابة.
3. خرائط التدفق.
4. خريطة السبب والأثر.
5. قوائم المراجعة.
6. أشكال الانتشار.
7. المدرجات التكرارية.

عزيزي الدارس، لقد أظهر اشيكاوا أن إدارة الجودة تمتد إلى ما وراء المنتج لتصل إلى جودة الإدارة وكل ما فيها من موظفين، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مبدأ مفاده أن تطوير الجودة عملية مستمرة لا يمكن أن تنتهي، وأن الالتزام بالتطوير المستمر عنصر مهم في نجاحها.[36]

كما أكد اشيكاوا ضرورة تدريب العاملين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم، لاسيما تدريبهم على الأدوات السبع الأساسية لتحليل وحل المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

عزيزي الدارس، يمكن استخلاص أبرز مبادئ اشيكاوا في مجال الجودة الشاملة في ست نقاط وهي:

1. التركيز على التحسين المستمر للجودة.
2. التركيز على إنشاء حلقات الجودة.
3. التركيز على إشراك جميع العاملين في المنظمة في طرح المشكلات ومعالجتها.
4. التركيز على التدريب والتعليم لزيادة قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم.
5. التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
6. التركيز على الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارية يؤمن بها الجميع.

عزيـزي الـدارس، يعـد كـروسـبي أحـد رواد إدارة الجـودة الشـاملة وقـد "اسـتمر يعمل في مجال الجودة (38) عاماً"[37]، و"أسس كلية للجودة".[38]

ولقـد ركـز كـروسـبي مجهوداتـه علـى مجـال آخـر يختلـف عـن المجـال الـذي تركزت فيه جهود كل من ديمنج وجوران، حيث يرتكـز أنمـوذج كـروسـبي لإدارة الجودة الشاملة على "التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء ووضـع المعـايير الـتي لا تقـيس الخلـل فقـط وإنمـا تقـيس أيضـاً التكلفـة الإجماليـة للجودة"[39]، ولذا فإن كروسبي "أول مـن نـادى بمفهـوم العيـوب الصـفرية أو صـناعة بلا عيوب".[40]

عزيزي الدارس، لقد وضع فيليب كروسبي أنموذجاً لإدارة الجودة الشـاملة، وقد تركزت إسهامات كروسبي في مجال الجودة من خلال أنموذجه في الآتي:

أ. النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة.

ب. ثوابت الجودة.

ج. العناصر الأساسية لتحسين الجودة.

وفيما يأتي استعراض مختصر لكل منها:

أ. النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، لقد وضع كروسبي برنامجاً لتحسين الجودة يتكون مـن أربـع عشرة نقطة أو خطوة وهي:[41]

1. التزام الإدارة الواضح تجاه التحسين المستمر للجودة.
2. تكوين الفرق من جميع الأقسام في المنظمة.
3. الاعتماد على مقياس للجودة الشاملة للتعرف على الصعوبات والمعيقات المحتملة أو الموجودة في المنتجات المطلوبة.
4. تحديد تكلفة تقييم الجودة وكيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
5. العمل على تحسين معرفة كل الموظفين في المنظمة عن الجودة واهتمام كل فرد بالتحسين.
6. اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المشكلات أو الصعوبات.
7. تشكيل لجنة لبرنامج (خلو المنتج من العيوب).
8. تدريب المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في تحسين الجودة بالشكل الأمثل.
9. تخصيص يوم (خلو المنتج من العيوب) لتعريف الموظفين بإدارة الجودة الشاملة والتحسين الحاصل في العمليات الإنتاجية.
10. التشجيع للأفراد والجماعات على وضع أهداف لتحسين الجودة (الإدارة بالأهداف).
11. تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة بأية صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
12. تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة.
13. تشكيل المجالس الدائمة للجودة، بحيث تلتقي باستمرار وبشكل دوري.
14. تكرار الخطوات السابقة والتأكيد على أن إدارة الجودة وتحسينها عملية مستمرة دائماً.

ب. ثوابت الجودة:

عزيزي الدارس، لقد حدد كروسبي أربعة أركان أطلق عليها ثوابت الجودة ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة في منتجاتها الالتزام بها وهذه الثوابت هي:[42]

1. تعريف الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات وليست الجودة أو الامتياز.
2. تأكيد نظام الجودة لأسلوب الوقاية وليس التقييم.
3. يتم قياس الجودة المتحققة في المنظمة بكلف عدم المطابقة.
4. اعتماد مبدأ العيوب الصفرية معياراً للأداء.

إن كروسبي لم يختلف مع ديمنج في وجهة نظره عن مسؤولية الإدارة فقد نسب معظم مشكلات الجودة للإدارة، حيث يرى أن حوالي 80٪ من مشكلات الجودة تنشأ بسبب الإدارة، ولذلك نجد أنه أكد على أن علاج تلك المشكلات ينطوي تحت قيادة الإدارة، فدور الإدارة مهم جداً من وجهة نظره.[43]

ج. العناصر الأساسية لتحسين الجودة:

عزيزي الدارس، يرى كروسبي أن هناك عدة متطلبات أساسية لتحسين الجودة هي:

1. اقتناع الإدارة العليا وإيمانها وإصرارها على تحقيق التحسين المستمر.
2. تعليم جميع الأفراد العاملين وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة، والتأكد من الفهم الكامل لها.
3. التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه ذلك من إجراءات، وتغيير لاتجاهات الأفراد وثقافة العمل داخل المنظمة.

يتضح أن كروسبي ركز على الجانب البشري والتنظيمي في عملية التحسين المستمر أكثر من التركيز على الأساليب الإحصائية التي ركز عليها كل من ديمنج وجوران.

تدريب (4)

وضح بشكل مختصر أهم إسهامات إدوارد ديمنج.

3. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم ذات العلاقة:

3. 1 . العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة:

عزيزي الدَّارس، بعد أن تناولنا مفهوم أنظمة إدارة الجودة ISO9001 في الوحدة الثانية، وتناولنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية هذه الوحدة على إنفراد، يمكن التطرق إلى طبيعة العلاقة بينهما وأوجه الشبه والاختلاف.

عزيزي الدَّارس، من خلال استعراضنا لمفهومي أنظمة إدارة الجودة ISO9001، وإدارة الجودة الشاملة يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً وأبعد عمقاً من أنظمة إدارة الجودة ISO9001، ولذلك حاولت المنظمة العالمية للمواصفات أن تحقق التوافق بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين المواصفة الجديدة ISO9001 ، حيث اختارت اللجنة الفنية ISO/TC/176 ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها كأساس مهم استندت إليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 بهدف تطويرها، وهذه المبادئ هي:[44]

1. التركيز على المستهلك.
2. القيادة.
3. مشاركة العاملين.
4. مدخل العملية.
5. مدخل النظم في الإدارة.
6. التحسين المستمر.
7. مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات.
8. علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين.

عزيزي الدَّارس، بالرغم من أن التحديث والتطوير في سلسلة المواصفات ISO9000 ينشد التقارب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويبدو ذلك جلياً في الاهتمام بالمبادئ التي اتفق عليها معظم رواد إدارة الجودة الشاملة كالتركيز على العميل ، والتركيز على العمليات،ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق إلا أنه ما زال هناك العديد من الجوانب التي تتضمنها

إدارة الجودة الشاملة التي ليست متوافرة في المواصفة ISO9001 أو غير متوافرة فيها بالقدر الكافي على نحو ما هي عليه في إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الجوانب الآتي:[45]

1. تحليل التكلفة.
2. التحسين بواسطة المشاريع.
3. المشاركة، والاندماج، والتمكين للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
4. النظم المناسبة لإدارة الإنتاج والمخزون مثل نظام JIT.
5. المقارنة المرجعية مع المنافسين أو المتميزين دولياً.
6. بحوث التسويق لتحديد حاجات ورغبات العملاء.
7. الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

عزيزي الدارس، إن عدم تضمن المواصفة ISO9001 لبعض الجوانب التي تضمنتها إدارة الجودة الشاملة لا يعني ذلك أن المفهومين مختلفان تماماً عن بعضهما بعضاً، إذ توجد قواسم مشتركة بينهما، كما أن تطوير المواصفة من أجل التقارب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا يعني أن أنظمة إدارة الجودة أصبحت بديلاً لإدارة الجودة الشاملة، أو تعد مترادفة ومتطابقة معها، ومن ثم يمكن القول إن هناك علاقة بينهما، إضافة إلى وجود تشابه واختلاف "فقد بينت الدراسة الميدانية التي قام بها "سوبا" عام 1997م على 500 شركة دولية حاصلة على شهادة الآيزو، أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الآيزو 9001 ورفع مستوى جودة العناصر الآتية: القيادة الإدارية، المعلومات والتحليل والتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وتأكيد الجودة، والعلاقة مع الموردين ثم اتجاهات العملاء وأخيراً نتائج الجودة"[46]، ويمكن إبراز أوجه الشبة والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة على النحو الآتي:

أولاً: أوجه الشبه:

عزيزي الدارس، يمكن تحديد أوجه الشبه بين إدارة الجودة الشاملة وبين أنظمة إدارة الجودة في الآتي:

1. التركيز على تحسين الجودة.
2. التركيز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل.
3. الاهتمام بإجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية.
4. السعي لإرضاء العملاء.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

عزيزي الدارس، يمكن إيضاح أوجه الاختلاف بين أنظمة إدارة الجودة وبين إدارة الجودة الشاملة في الجدول (3-3):

جدول (3-3) أوجه الاختلاف بين أنظمة إدارة الجودة وبين إدارة الجودة الشاملة

م	مجال المقارنة	أنظمة إدارة الجودة (QMS)	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
1	التعريف.	يوجد تعريف موحد لأنظمة إدارة الجودة.	لا يوجد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة.
2	بناء العمليات.	من الأعلى إلى الأسفل وليس بالضروري تحسينها باستمرار.	من الأسفل إلى الأعلى ثم تتابع عملية التحسين باستمرار.
3	التعامل مع العميل.	غير مباشر.	مباشر
4	المكونات.	مواصفات قياسية دولية متفق عليها يتم مراجعتها وتعديلها كل أربع سنوات من قبل المنظمة الدولية للمواصفات.	مبادئ ومتطلبات ذات طابع عام ولكل منظمة أنموذجها الخاص تقوم بتعديله حسب المتغيرات والظروف الخاصة بها.
5	الشهادة.	تحصل المنظمة المطبقة لأنظمة إدارة الجودة على شهادة.	لا تحصل المنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة على شهادة.
6	النظرة إلى المنظمة.	تنظر إلى المنظمة كنظام فني.	تنظر إلى المنظمة كنظام فني واجتماعي.
7	مستوى التطبيق.	المنظمة أو على جزء منها.	المنظمة بكل أجزائها.
8	النطاق.	جودة السلعة أو الخدمة.	جودة المنظمة ككل.
9	المسؤولية .	جهة محددة داخل المنظمة .	كل فرد في المنظمة.

عزيزي الدّارس، عندما تكون المنظمة مطبقة ISO9001 فإن الجودة فيها تعد قاعدة جيدة لتبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة، حيث إن ISO9001 تعد جزءاً من مكونات إدارة الجودة الشاملة واهتماماتها، فهي "تمثل أساساً أو خطوة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة"(47)، وليس بديلاً عنها، فهناك منظمات استطاعت الحصول على شهادة الآيزو، ولكنها لم تبدأ بعد رحلتها إلى إدارة الجودة الشاملة، كما هو شأن بعض المنظمات الصناعية اليمنية، كذلك عندما تكون المنظمة مطبقة لإدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيساعدها على الحصول على شهادة الآيزو بوقت أسرع وبكلفة أقل.

ولذا فإن الربط بين الحصول على شهادة الآيزو وإدارة الجودة الشاملة مخالف للحقيقة، إذ لا يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي مجرد الحصول على شهادة الآيزو، والعكس صحيح، فمن الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة الآيزو دون أن تكون متبنية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الآيزو.

وهكذا فهناك اختلاف وتشابه وتكامل في الوقت نفسه بين إدارة الجودة الشاملة TQM وأنظمة إدارة الجودة ISO9001. والاختلافات بينهما لا يعني أنهما متعارضان أو أن هناك قصوراً في أحدهما، أما التشابه فيتمثل في إمكان تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو من خلال الحصول على شهادة الآيزو، في حين يكمن التكامل بينهما في أن تطبيق إحداهما يخدم ويسهل سرعة تطبيق الأخرى، بمعنى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهل من عملية الحصول على شهادة الآيزو، كما أن حصول المنظمة على شهادة الآيزو تعد خطوة أساسية في تصميم الخطوات اللاحقة التي من شأنها الوصول لإدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى مواصفات التصنيع العالمية، ثم إلى مرحلة التميز في الأعمال، ومن ثم إسعاد العميل وليس مجرد إرضائه.



تدريب (5)



وضح كيف يتحقق التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبين أنظمة إدارة الجودة؟

2.3. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

عزيزي الدارس، لقد أصبح التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة هو السائد في معظم الدول، لاسيما المتقدمة منها، إذ تطبقها الكثير من منظمات الأعمال، بعد أن تأكد لها أنه لم يعد باستطاعتها الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق، حيث آمنت بأن تطبيق مفاهيم الجودة ليس خياراً وإنما ضرورة لنجاح أي منظمة في تحقيق النتائج المطلوبة، لاسيما بعد أن أثبت الواقع العملي أن الجودة والمحافظة عليها تعطي قوة تنافسية، وتزيد الحصة السوقية، ومن ثم زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما دفع المنتجين إلى إعادة النظر في استراتيجياتهم وأولوياتهم التنافسية، والتركيز على الجودة كإحدى الأسبقيات التنافسية، إلى جوار الوقت والتكلفة والمرونة.

عزيزي الدَّارس، لقد أدى ذلك إلى انتهاج الكثير من منظمات الأعمال فلسفة جديدة في الإدارة تدعى "إدارة الجودة الشاملة" وتطلب الأمر من تلك المنظمات تعديل أوضاعها وأنظمتها بما يتماشى مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه في الوقت نفسه ما زال كثير من منظمات الأعمال، لاسيما في الدول النامية تمارس أعمالها وأنشطتها وفقاً لمفاهيم الإدارة التقليدية، وبالطبع ستجد هذه المنظمات نفسها خارج السياق والتنافس العالمي ما لم تتبع الطرائق المناسبة والسليمة لوضع أقدامها على طريق إدارة الجودة الشاملة.

عزيزي الدَّارس، إن إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري لم يظهر بشكل فجائي وإن كان بمفهومه الحالي ظهر منذ الثمانينيات، حيث إنه مر في تطوره بعدة مراحل كما أوردناها في الوحدة الأولى، حيث تضمنت تلك المراحل وبالذات الأولى والثانية والثالثة منها ممارسات إدارية تقليدية، فقد كانت تتم عملية الرقابة بوساطة العامل أو بوساطة المشرف وبدون استخدام أدوات وأساليب إحصائية، بل إن المرحلة الثالثة والمتمثلة بمرحلة الفحص والتفتيش يطلق عليها الكثير من الباحثين بمرحلة الإدارة العلمية التي تمثل في مضمونها إسهامات رواد المدرسة التقليدية/الكلاسيكية وعلى رأسهم فريدريك تايلور، حيث اهتمت هذه المرحلة

بدراسة الحركة والزمن، وطرق تخفيض التكاليف والهدر في الإنتاج وفحص الجودة، واستمرت عملية تطور الجودة حتى وصلت إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

عزيزي الدارس، مما سبق يتضح وجود علاقة اعتماد وتكامل بين مفهوم الإدارة التقليدية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة على أساس أن إدارة الجودة الشاملة مرت في تطورها بمفهوم الإدارة التقليدية ومعتمدة على الكثير من مفاهيم الإدارة التقليدية، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي محصلة تراكمية للتطور الحاصل في مجال الإدارة عبر مراحل زمنية متعاقبة تطورت خلالها العملية الإدارية، وإن إدارة الجودة الشاملة تعد تغييراً في استراتيجيات منظمات الأعمال بصورة أكثر تطوراً مقارنة بالإدارة التقليدية، وهذا التطور أملته التغيرات والمستجدات البيئية من وقت لآخر، حيث أصبح تطوير تلك الاستراتيجيات أمراً في غاية الأهمية بهدف البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة، حيث شكلت تلك التطورات في استراتيجيات منظمات الأعمال ما بات يعرف اليوم بإدارة الجودة الشاملة.

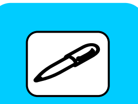
عزيزي الدارس، مما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة ليست بديلاً عن الإدارة التقليدية، وليست منفصلة عنها تماماً، حيث تعد الكثير من الأسس والمفاهيم واحدة مع الفارق الواضح في أساليب وطرائق ممارستها في كلا المفهومين بمعنى أنه بالرغم من وجود علاقة بينهما إلاّ أنه في الوقت نفسه توجد عدة فروق واضحة بين المفهومين، والجدول (3-4) يوضح ذلك.

جدول (3-4) الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الكلي.	تعظيم العائد على الاستثمار.	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء.
الهيكل التنظيمي.	عمودي.	أفقي.
التخطيط.	تركيز على المدى القصير.	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل.
أسلوب العمل.	فردي.	جماعي، تعاوني(فرق عمل).
المسؤولية.	شخصية، جزئية.	جماعية، شاملة.

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
القيادة الإدارية.	سلطوية وإصدار أوامر.	ديمقراطية قائمة على المشاركة.
السلطة.	مركزية.	لامركزية وتأكيد على تفويض السلطة.
السياسات والإجراءات.	جامدة.	مرنة.
هدف الرقابة.	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق.	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية.
التخصص.	ضيق ومحدود.	واسع من خلال فرق العمل.
أسلوب الرقابة.	بعدية.	متزامنة ومرحلية وبعدية بآن واحد.
التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة.	مستمر.
مسؤولية الجودة.	محصورة في جهة معينة.	مسؤولية الجميع.
الزبون.	خارجي فقط.	داخلي (سلسلة الجودة) وخارجي.
اللوائح والأنظمة.	تمسك والتزام حرفي وتام بها.	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة.
علاقات العمل.	الشك.	الثقة العالية بين الرؤوساء والمرؤوسين.

المصدر بتصرف: عقيلي، عمر وصفي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2009م، ص 57-58.



تدريب (6)

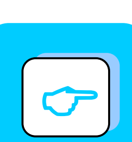
ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة؟

أسئلة التقويم الذاتي



1. عرف إدارة الجودة الشاملة، موضحاً المكونات الرئيسة التي ينبغي أن يتضمنها أي تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة.
2. قارن بين إسهامات كل من ديمنج وجوران في مجال إدارة الجودة الشاملة.
3. ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة؟
4. ميز بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية من حيث السياسات والإجراءات والتخطيط وأسلوب الرقابة ومسؤولية الجودة.

4. الأنشطـــــــــة:



عزيزي الدارس، **قم بالتوجه إلى أقرب مستشفى في منطقتك ومن خلال زيارتك لجميع مكونات المستشفى ومرافقه أجب عن الآتي:**

1. ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة السائد في أوساط العاملين في المستشفى؟
2. ما هي أهم مضامين إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفى؟
3. أكتب تقريراً عما لاحظته في المستشفى فيما يخص تطبيق مفاهيم الجودة فيه، مضمناً فيه أهم النصائح التي يمكنك تقديمها لإدارة المستشفى في مجال إدارة الجودة الشاملة.

5. الخلاصة:

عزيزي الدارس، استعرضنا في هذه الوحدة تعريف إدارة الجودة الشاملة، حيث تطرقنا إلى عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، وحددنا المكونات الرئيسة التي ينبغي أن يتضمنها أيُّ تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة، ثم عرفناها وفقاً لذلك.

تناولنا كذلك الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها، وذكرنا أهم تلك الأهداف، وأوضحنا أنها أهداف مكملة لبعضها بعضاً، مع اختلاف أهميتها النسبية في المنظمة الواحدة أو من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر.

تطرقنا كذلك إلى العديد من المضامين الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي من أهمها الشمول، العمل الجماعي، المسؤولية الجماعية، العمل المستمر، الرؤية المستقبلية، التحسين المستمر، تحسين الربحية، القياس المستمر.

كذلك تناولنا الرواد البارزين لإدارة الجودة الشاملة، واستعرضنا أهم إسهاماتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هؤلاء الرواد والتر شيورات، إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، آرموند فيغنباوم، كاورو اشيكاوا، فيليب كروسبي.

كما تناولنا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة، حيث أوضحنا طبيعة العلاقة بينهما، إضافة إلى أوجه الشبهة والاختلاف بينهما، فضلاً عن مجالات التكامل بين المفهومين.

وأخيراً استعرضنا العلاقة بين الإدارة التقليدية وبين إدارة الجودة الشاملة، حيث بينا أن هناك علاقة اعتماد وتكامل بينهما على أساس أن إدارة الجودة الشاملة مرت في تطورها عبر عدة مراحل منها الإدارة التقليدية، ثم أوضحنا بعد ذلك أهم الفروق بين المفهومين.

6. أسئلـــة التعيينـــات:

أولاً: أسئلة التعيينات المقالية:

1. تحدث بشكل مختصر عن أهم المكونات التي يجب أن يتضمنها تعريف إدارة الجودة الشاملة.
2. وضح كيف تستطيع منظمات الأعمال أن تحقق هدف إسعاد العملاء بدلاً من إرضائهم.
3. ميز بين إسهامات كل من إدوارد ديمنج وجوزيف جوران في مجال الجودة؟
4. وضح أوجه الشبة والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وبين أنظمة إدارة الجودة.

ثانياً: أسئلة التعيينات الموضوعية:

- **ضع علامة (√) أو (x) أمام كل عبارة من العبارات الآتية وقم بتصحيح العبارة الخاطئة:**

1. أي تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير دعم كامل من قبل الإدارة العليا.
3. من أهداف إدارة الجودة الشاملة المرونة الدائمة.
4. تقليل العيوب إلى أدنى حد ممكن يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.
5. الرؤية المستقبلية أحد أهداف إدارة الجودة الشاملة.
6. أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة هو ديمنج.
7. يرى ديمنج أن 85٪ من الأخطاء التشغيلية سببها النظام المتبع في المنظمة.
8. تمثل إدارة الجودة الشاملة خطوة أولية للوصول إلى أنظمة إدارة الجودة.
9. تعد إدارة الجودة الشاملة بديلاً عن الإدارة التقليدية.
10. تركز إدارة الجودة الشاملة على التخطيط طويل الأجل، بينما تركز الإدارة التقليدية على التخطيط قصير الأجل.

7. إجـابات التعيينـــات:

أولاً: إجابات التعيينات المقالية:

1. إن أي تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتضمن المكونات الرئيسة الآتية:

أ. المكونات التفصيلية لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في الإدارة، الجودة، الشاملة.

ب. مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي من أهمها التركيز على العميل، التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، التحسين المستمر، التغذية العكسية.

ج. المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي من أهمها: دعم الإدارة العليا والتزامها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تعميق فكرة العميل يدير المنظمة، تهيئة مناخ العمل وتغيير ثقافة المنظمة، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، وجود نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، التدريب والتعليم....إلخ.

2. تستطيع منظمات الأعمال إسعاد العملاء وليس فقط إرضاءهم من خلال تقديم المنتجات لهم بمستوى جودة أعلى من مستوى الجودة التي يريدها العملاء في المنتج، وبذلك تكون تلك المنظمات قد فاجأت عملاءها من خلال تجاوز أو تخطي توقعاتهم فيما يخص مواصفات المنتج ورغباتهم واحتياجاتهم تجاه المنتج، وبذلك تكون المنظمة قد حققت لدى العملاء السعادة التي هي درجة أعلى من الرضا.

3. يمكن إبراز أهم إسهامات كل من ديمنج وجوران على النحو الآتي:

العنصر	ديمنج	جوران
التركيز	-التحليل الإحصائي. -مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة عن طريق تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.	-العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي. -فرق العمل ومشاركة العاملين.
أبرز الإسهامات (الهيكل).	-أربع عشرة نقطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. -الأمراض السبعة القاتلة. -عجلة ديمنج.	-عشر نقاط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. -ثلاثية جوران.

4. يمكن القول إن هناك اختلاف وتشابه وتكامل في الوقت نفسه بين إدارة الجودة الشاملة وبين أنظمة إدارة الجودة ISO9001، والاختلاف بينهما لا يعني أنهما متعارضان أو مختلفان تماماً، بينما التشابه يتمثل في أن المنظمة قد تحقق أهدافها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو من خلال الحصول على شهادة الآيزو، في حين يكمن التكامل بينهما في أن تطبيق أحدهما يخدم ويسهل سرعة تطبيق الآخر.

ثانياً: إجابات التعيينات الموضوعية:

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	√	√	√	√	X	X	√	X	X	√

- تصحيح العبارات الخاطئة:

رقم العبارة الخاطئة	تصحيح العبارة الخاطئة
5	الرؤية المستقبلية أحد المضامين الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة.
6	أول من دعا إلى حلقات الجودة هو كاورو اشيكاوا.
8	تمثل أنظمة إدارة الجودة خطوة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.
9	إدارة الجودة الشاملة ليست بديلاً عن الإدارة التقليدية.

8. إجابـات التدريبـات:

إجابة التدريب رقم (1):

تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تضمنها التعريف في الآتي:

1. التركيز على العميل.
2. التركيز على العمليات.
3. حشد خبرات الموارد البشرية وتوظيفها.
4. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
5. التحسين المستمر.

إجابة التدريب رقم (2):

توجد علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وبين الكفاءة الإنتاجية فكلما تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة زادت الكفاءة الإنتاجية فيها سواءً الجزئية أم الكلية على أساس أن تطبيق مفاهيم الجودة سيمنع حدوث العيوب أو الأخطاء أو يجعلها في حدودها الدنيا، مما يعني عدم وجود تكاليف للفشل الداخلي أو الخارجي، إضافة إلى انخفاض نسبة التالف أو انعدامه، فضلاً عن الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة، وهذا بدوره يقلل تكاليف المدخلات من جهة ويزيد من مستوى الجودة للمنتج من جهة أخرى، مما يساعد على إمكانية بيع المنتجات بسعر أفضل، ومن ثم زيادة قيمة المخرجات وانخفاض قيمة المدخلات وهو ما يعبر عنه بزيادة الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى أن تحسين الجودة سيؤدي إلى زيادة إقبال العملاء على المنتجات ومن ثم زيادة كمية المنتجات والمبيعات ،وهذا يسهم بدور كبير في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات الذي بدوره يسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

إجابة التدريب رقم (3):

لإدارة الجودة الشاملة إسهام واضح في تحسين ربحية المنظمة وذلك من خلال التحسين المستمر في الجودة وانعدام العيوب والأخطاء في المنتج، إضافة إلى التعامل الإيجابي مع العملاء، فضلاً عن أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج، وهذا كله يقود إلى تحقيق رضا كبير لدى العملاء سواءً عن المنظمة أو عن عامليها أو عن منتجاتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كمية المبيعات، ومن ثم في نهاية المطاف زيادة الإيرادات وانخفاض المصروفات،وكل ذلك يسهم بشكل واضح في تحسين ربحية المنظمة.

إجابة التدريب رقم (4):

تتمثل أهم إسهامات ديمنج في الآتي:

1. النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة.
2. الأمراض السبعة القاتلة.
3. عجلة ديمنج.

يتضح دور ديمنج في مجال تحسين الجودة من خلال اقتراحه استراتيجية للتحسين المستمر على شكل عجلة أطلق عليها "عجلة ديمنج أو دورة PDCA" للتحسين والتي تشمل أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل متتابع ودائري دون أي توقف وهذه الأنشطة هي:

1. خطط للتحسين أو لمعالجة المشكلة.
2. نفذ الخطة على نطاق ضيق للتجربة.
3. افحص فعالية التطبيق في النطاق الضيق.
4. باشر العمل وفق الخطة.

ولقد كان لموضوع تحسين الجودة نصيب كبير من اهتمام ديمنج، حيث قدم مدخلين أساسيين لتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل بهدف تحسين الجودة وهما:

1. القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشكلات الجودة المتوارثة عن النظام الإنتاجي.
2. منع الأسباب الخاصة بانخفاض مستوى الجودة والتي تعود إلى شخص ما أو آلة محددة.

كما أشار ديمنج إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة.

إجابة التدريب رقم (5):

يتحقق التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبين أنظمة إدارة الجودة من خلال نقاط التشابه بينهما فقيام المنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني أنها بذلك قد قامت بعدة خطوات من خطوات الحصول على شهادة الآيزو، وبالتالي يكون من السهولة بالنسبة لهذه المنظمة الحصول على شهادة الآيزو، كما أن حصول أي منظمة على شهادة الآيزو يعد خطوة أساسية في تصميم بقية خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي من خلالها يتم الوصول إلى التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة.

إجابة التدريب رقم (6):

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية هي علاقة اعتماد وتكامل على أساس أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد في أسسها ومبادئها ومفاهيمها على الإدارة التقليدية من ناحية أولى، ومن ناحية ثانية كون إدارة الجودة الشاملة هي محصلة تراكمية للتطور في مجال الإدارة عبر مراحل زمنية متعاقبة، حيث تعد تغيراً في ممارسات الإدارة أملتها الظروف والمستجدات البيئية من وقت لآخر بهدف التطوير والتحسين في تلك الممارسات بما يتواكب والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة بهدف بقاء المنظمة واستمرارها وقدرتها على المنافسة.

9. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الرابعة:

عزيزي الدارس، لقد تحدثنا في هذه الوحدة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من حيث تعريفها، وأهدافها، إضافة إلى مضامين إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن رواد إدارة الجودة الشاملة وأهم إسهاماتهم، كما تحدثنا كذلك عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم ذات العلاقة وتحديداً العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكل من أنظمة إدارة الجودة، والإدارة التقليدية.

أما في الوحدة الرابعة سنتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك من خلال دراسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى دراسة مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً دراسة نماذج الأداء المتميز.

10. قائمة المصطلحات:

- **إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management :

فلسفة إدارية تكاملية تهدف إلى تحقيق التفوق في أداء المنظمة ككل، بما يحقق إسعاد العميل والمجتمع، من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل معاً بمشاركة جميع العاملين عبر فرق العمل، من أجل التحسين المستمر لجودة المدخلات والعمليات والمخرجات، باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية بما يضمن تأدية الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى وبتوفر دعم كامل من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

- **نظام إدارة الجودة** Quality Management System:

هو ذلك النظام المعني بتوجيه وضبط أنشطة المنظمة المتعلقة بالجودة.

- **المنظمة الدولية للمواصفات** International organization Standardization :

هي منظمة عالمية غير حكومية معنية بإصدار المواصفات، أسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946م، وباشرت عملها في 1946/6/23م، وتتخذ من جنيف/ سويسرا مقراً لها.

- **الإدارة التقليدية** Classic Management:

ممارسة المفاهيم والمبادئ الإدارية التي أوردها رواد المدارس المختلفة، لاسيما الكلاسيكية.

11. مراجـــع الوحـــدة:

عزيزي الدارس، **تتمثل أهم المراجع التي يمكنك العودة إليها للاستفادة منها في الآتي:**

1-Kotler, Philip, Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice Hall, Londom, 1998, P.54.

2-Jablonski, Joseph R., Impletementing Total Quality Management, Business Information Press, Malaysia, 1995, P.41.

3. الناصر علاء حاكم، تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي المنعقد بجامعة الزرقاء خلال المدة 10-2011/5/12م، الأدرن، 2011م، ص 281 .

4. قوي بوحنية، وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :دراسة حالة الجزائر، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد بجامعة الزرقاء خلال المدة 10-2011/5/12م، الأردن، 2011م، ص189 .

5. عبدالمحسن توفيق محمد، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة العربية، مصر، 2002م،ص17 .

6. محسن عبدالكريم، النجار صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004م، ص456 .

7. آل رحمة، حبيب درويش، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة عدن، عدن، 1999م، ص41 .

8. حجازي جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الكلية، مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1996م، ص86 .

9. البكري سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002م، ص 33.

10. عبدالمحسن توفيق محمد، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000، مرجع سابق، ص17 .

11. دوبينز لويد و ماسون كلير كراوفورد ماسون ، إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج ، ترجمة حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، 1997م، ص 71.
12. العلي عبد الستار محمد ، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات ، إدارة سلسلة التوريد ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، عمان ، 2001م، ص 352.
13. حجازي جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الكلية، مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص 86.
14. عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2006م، ص 135-136.
15. السامرائي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007م، ص 62.
16 . ما هوني فرانسيس وكارل جي ثور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالحكيم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة ، 2006م، ص 179 .
17. عايض عبد اللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، مرجع سابق، ص 138 .
18. سلامة، أسامة حسن عمر، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 1999م، ص33 .
19. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2005م، ص 94 .
21. سعيد خالد بن سعد عبدالعزيز، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، الرياض، 1997م، ص153.
22. زين الدين فريد عبد الفتاح ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، مدخل إدارة الجودة، القاهرة، 1997م، ص 539.

23. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009م ،ص 141.
24. حمود ، خضير كاضم، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابقة،ص 95.
25. البلبيسي بدرية المعتز، إدارة الجودة الشاملة والأداء، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000م،ص 17.
26. زين الدين فريد عبد الفتاح ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، مدخل إدارة الجودة، مرجع سابق،ص 540.
27. حجازي جمال طاهر ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير ، الطبعة الأولى، مصر، 2002م،ص 317.
28. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ،ص 179.

29- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B., Quality Management Introduction to Total Quality for Production, Processing, and Services, Prentice Hall, 4th ed, New Jersey, 2003. P.23.

30- Dale, Barrie G., Managin Quality, MPG Books Ltd, 4th ed, United Kingdom, 2003. P.70.

31. عبدالمحسن توفيق محمد ، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000، مرجع سابق، ص16-17 .
32. السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق، ص 89.
33. عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004م، ص 26 .
34. الطائي رعد عبدالله، قداده عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008م، ص60 .
35. زين الدين فريد عبدالفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة،1996م، ص33 .

36. السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق، ص 91 .
37. عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 26 .
38. سعيد خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مرجع سابق، ص 141.
39. القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، بحث منشور، مجلة الإدارة العامة، العدد(78)، إبريل، 1993م، ص19.
40. آل رحمة، حبيب درويش، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي، مرجع سابق، ص41 .
41. عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص25-26.
42. الطائي، حميد عبدالنبي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003م، ص97.
43. حجازي جمال طاهر، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، 2002م، ص321.
44. عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، مرجع سابق، ص89.
45. الطائي رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص358 .
46. السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق، ص 379 .
47. ميا علي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات شركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية، دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية، بحث منشور، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد (22)، العدد(2)، 2000م، ص27 .

الوحدة الرابعة

4

تطبيق
إدارة الجودة الشاملة

محتويات الوحدة

1. المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

لقد بدأ الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، حيث بدأت الكثير من منظمات الأعمال سواء في الدول المتقدمة أم في دول العالم الثالث بتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولقد كان هناك العديد من المبررات التي كانت وراء توجه تلك المنظمات نحو ذلك التطبيق لعل أبرزها التطور الفني والتكنولوجي، وزيادة مستوى وعي العملاء وثقافتهم، إضافة إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، فضلاً عن العوائد التي حققتها المنظمات التي تبنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تحتوي هذه الوحدة على العديد من الأشكال والجداول والأمثلة التوضيحية التي تساعدك- عزيزي الدارس –على فهم واستيعاب محتوياتها، كما تحتوي هذه الوحدة على تدريبات، وكذلك أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك- عزيزي الدارس-في قياس مدى فهمك لمحتويات هذه الوحدة.

1.2. أهداف الوحدة:



عزيزي الدارس، بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1. **تحدد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.**
2. **تذكر أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**
3. **تميز بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.**
4. **توضح الخطوات/ المراحل العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.**
5. **تقيم نماذج الأداء المتميز وتختار منها ما يناسب المنظمة التي ستعمل فيها بعد تخرجك من الجامعة.**

1 .3. أقسام الوحدة:



تتكون هذه الوحدة من أربعة أقسام أعدت لغرض تحقيق الأهداف الرئيسة لهذه الوحدة وتتمثل في الآتي:

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. أنموذجات الأداء المتميز.

1 .4. قراءات مساعدة:

عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في زيادة فهم واستيعاب محتويات هذه الوحدة:

1. عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، 2009م، ص 135-214.
2. جودة، محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2004م، ص 101-303.
3. الطائي، رعد عبدالله ، قدادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008م، ص 198-380.

1 .5. وسائط مساندة:





عزيزي الدارس، يمكنك الاستماع إلى إذاعة التعليم المفتوح والـ CD التعليمي المرفق، إضافة إلى الإطلاع على المحاضرات المكتوبة على موقع الجامعة www.dl.ust.edu، كما يمكنك كذلك الاستماع إلى الشريط الذي تضمن تسجيلاً لأهم محاضرات المقرر وأهم محتوياته.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي ينبغي للمنظمة تحقيقها من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وقد اختلف الباحثون والكتاب حول عدد هذه المبادئ ومسمياتها، إلاّ أننا نجد في الوقت نفسه شبه اتفاق فيما بينهم حول بعض هذه المبادئ، كما يتفق الكثير منهم في مضمون هذه المبادئ، حيث تطرق البعض منهم إلى أكثر من مبدأ تحت مسمى مبدأ واحد، الأمر الذي يقلل من درجة الاختلاف حول هذه المبادئ.

عموماً يمكن القول إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعدُّ بمثابة العناصر أو المرتكزات الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي ينبغي تحققها في المنظمة، حتى تسمح لها بالتطبيق الفعال لهذه الفلسفة ومن أهم هذه المبادئ الآتي:

1. التركيز على العميل.
2. التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج.
3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
4. حشد خبرات الموارد البشرية وتوظيفها.
5. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
6. التحسين المستمر.

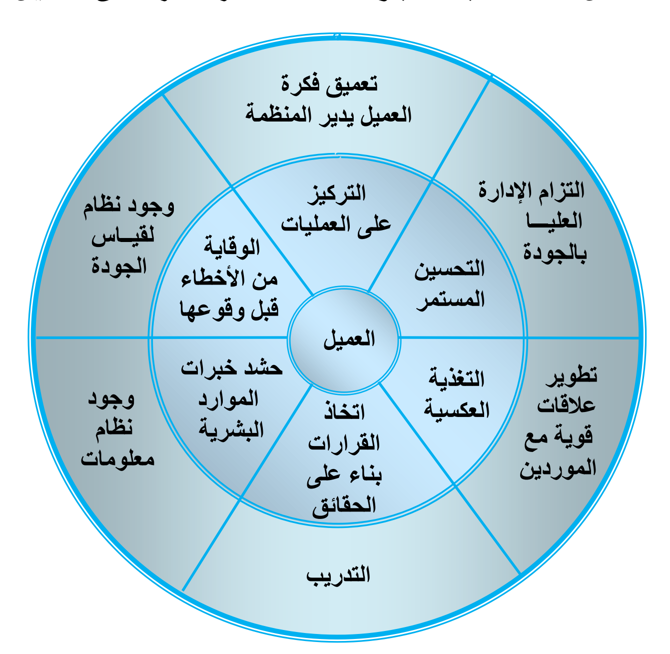
وفيما يأتي استعراض سريع لكل مبدأ من هذه المبادئ:

2. 1. التركيز على العميل:

عزيزي الدارس، يقصد بالتركيز على العميل أن تكون رغبات واحتياجات العميل المتجددة والمتغيرة هي الدافع والموجه لجميع فعاليات المنظمة وأنشطتها، على أساس أن العميل هو المراقب الأول للجودة، وأن تحقيق رضاه وإسعاده يمثل الهدف الأساس لأي منظمة، ولذلك فقد أولت جوائز الجودة العالمية المختلفة اهتماماً كبيراً بهذا المبدأ، "فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25٪ من علاماتها على اهتمام المنظمة بعملائها، وكيف تحقق رغباتهم".[1]

عزيزي الدارس، إن مبدأ التركيز على العميل يعد المحور الرئيس في فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي تدور حوله عجلة الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة، فمبادئ التحسين المستمر واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، والتركيز على العمليات والوقاية من الأخطاء وحشد خبرات الموارد البشرية والتغذية العكسية، تهدف بدرجة أساسية إلى تعزيز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العميل ورغباته أو تجاوزها، كما أن توفير الكثير من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة، تطوير علاقات قوية مع الموردين، بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، وجود نظام لقياس الجودة، التدريب، تعميق فكر العميل يدير المنظمة تسهم في الحفاظ على العملاء وكسب عملاء جدد وتحسين مستوى رضاهم، والشكل رقم (4-1) يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على العميل.

شكل (4-1) عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على العميل



عزيزي الدارس، يتضح من الشكل (4-1) أن جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها تدور حول مبدأ التركيز على العميل، الأمر الذي يتطلب من المنظمة النظر إلى المنتج من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظرها، حيث إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على عملائها وقدرتها

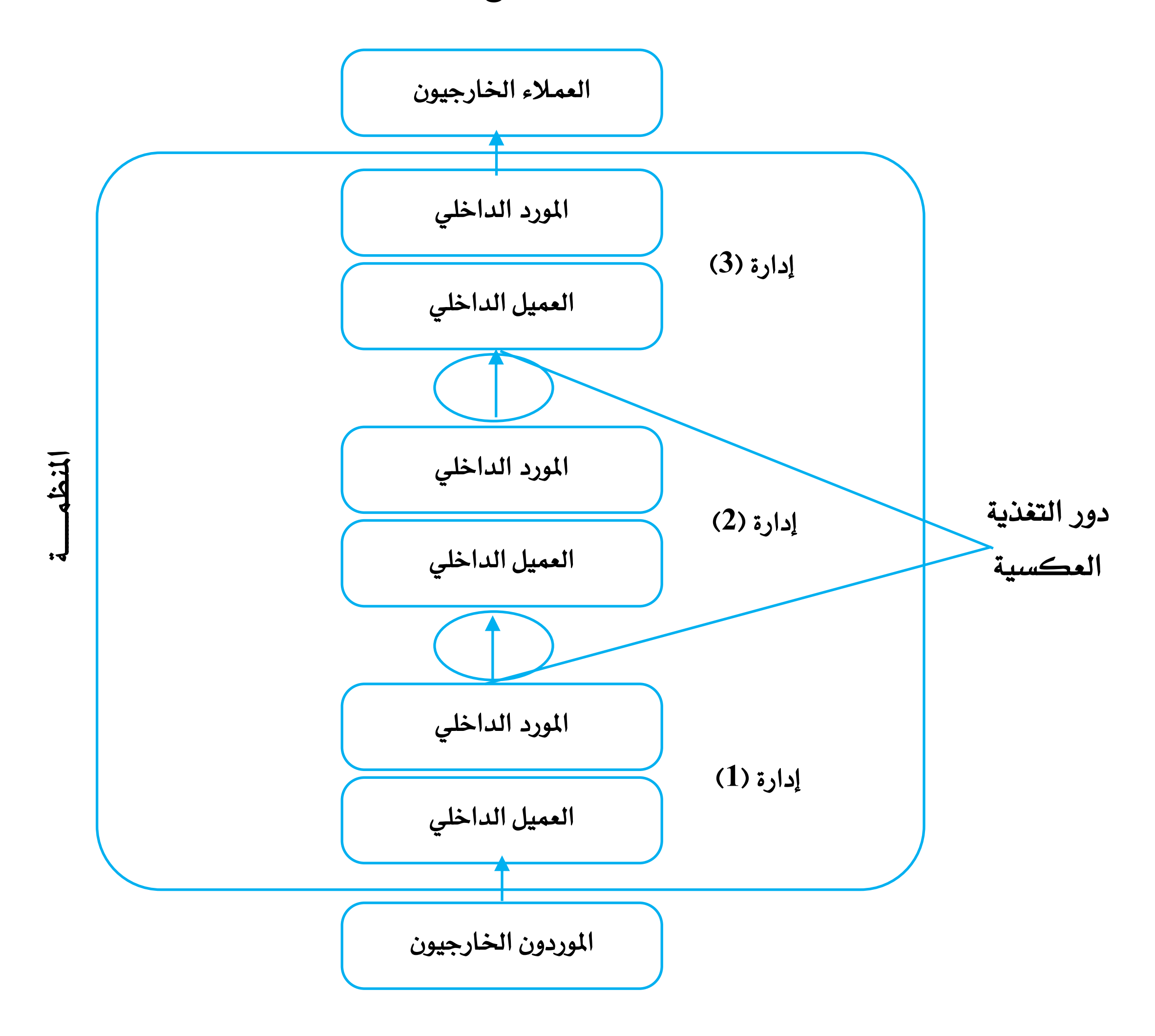
على التفوق على منافسيها، من خلال الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، وتقديم منتجات ترضي توقعاتهم أو تتجاوزها، وهذا ما أكدته نتيجة الدراسة التي أجرتها "بريمة"، على مصنع بريمر للمنتجات الغذائية في السودان، حيث توصلت إلى "أن نجاح المصنع وبقاءه واستمراره يعتمد بصورة أساسية على الاهتمام برغبات العملاء وحاجاتهم والعمل على تحقيقها وإرضائهم التام عن السلعة وإسعادهم بها"[2].

وهذا يتفق ونتيجة الدراسة التي أجراها "الخشالي" على البنوك التجارية الأردنية، حيث "حصل مبدأ التركيز على العميل على أعلى مستوى للتطبيق مقارنة بمستويات تطبيق المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة"[3]؛ ومن ثم يجب على المنظمة أن تكون مستمعة جيدة للعملاء، ومستجيبة لحاجاتهم، ورغباتهم، وهذا يتطلب فهماً كاملاً من قبل المنظمة لحاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

إن العميل بالنسبة للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة يعد بمثابة القاعدة التي تنطلق منها طموحاتها المستقبلية، كما أن إجراءاتها وتحسيناتها تبدأ وتنتهي من خلال هؤلاء العملاء، ولذا يرى كتلر أن العميل هو "أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، وأنه غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه".[4]

عزيزي الدارس، إن المقصود بالعميل هنا ليس فقط الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يقتني السلعة أو الخدمة لإشباع حاجة معينة، ولكن لفظ العميل وفق أدبيات إدارة الجودة الشاملة يشمل العميل الخارجي، وكذلك العميل الداخلي ويقصد به الإدارات،أو الأقسام،أو الأفراد داخل المنظمة،فكل إدارة أو قسم أو فرد هو عميل ومورد في نفس الوقت، فهو عميل لما أنجزته الإدارة،أو القسم أو الفرد الذي سبقه، كما أنه مورد لما ستنجزه الإدارة، أو القسم، أو الفرد الذي يليه في إطار العملية الإنتاجية، والشكل (4-2) يوضح ذلك.

شكل (4-2) يوضح شبكة العميل/ المورد



وهكذا فإن داخل كل منظمة سواء كانت مصنعاً أو بنكاً أو جامعة أو مستشفى أو تاجر جملة أو تجزئة أو غير ذلك سلسلة من العملاء والموردين، ولفهم هذه السلسلة لا بد من التعرف على مفاهيم كل من: العميل الخارجي، والعميل الداخلي، والمورد الخارجي، والمورد الداخلي، كما يوضح ذلك الجدول (4-1).

جدول (4-1) بعض المفاهيم المهمة ذات العلاقة بمبدأ التركيز على العميل

المفهوم	معنى المفهوم
العميل الخارجي	من يمتلك الرغبة أو يقوم بالشراء للمنتج وقد يكون مستهلكاً نهائياً (يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك) أو مشترياً صناعياً أو تجارياً (يشتري المنتج بقصد استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر أو بقصد بيعه).
العميل الداخلي	المستعمل المباشر أو التالي لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو عملية أو فرد داخل المنظمة.
المورد الخارجي	من يقوم أو يمكن أن يقوم بتزويد المنظمة بالمدخلات المادية أو غير المادية التي تطلبها.
المورد الداخلي	من تشكل مخرجاته أو ناتج عمله في المنظمة مدخلات مباشرة لوحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو عملية أو فرد داخل المنظمة ليجري عليها عملية أو أكثر.

المصدر: الطائي، رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص144.

2.2. التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج:

عزيزي الدارس، إن الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج وحدها لم يعد مقبولاً، بل يجب أن تشمل عمليات متابعة الجودة والتحكم فيها العمليات الإنتاجية، من خلال التركيز عليها بصورة مستمرة، ودون توقف بهدف تقليل التالف وإجراء العمليات الإنتاجية بحسب المواصفات المعتمدة لأجل الارتقاء بالمنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة؛ حتى لا يتحول العميل الداخلي أو الخارجي إلى منتجات المنافس إذا ما وجد أن منتجات المنظمة لا تتمتع بالمواصفات التي يرغب في توافرها في هذه المنتجات، في الوقت نفسه الذي تتمتع فيه منتجات المنافس بمواصفات أفضل؛ إذ لا يكفي أن يكون العميل راضياً عن مستوى السلعة التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يكون راضياً عن الأسلوب الذي أديت به، ففي مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتم استخدام النتائج المعيبة كرمز أو مؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها؛ لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق

معلومـات يـتم جمعهـا وتحليلهـا بشـكـل دوري، لاسـيمـا أن مسـتوى الجـودة ورغبـات المستهلكين وتوقعاتهم ليست ثابتة، بل تتغير من وقت لآخر.

عزيزي الدارس، لتحسين الجودة بصورة مستمرة فالأمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل، لا تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل، ومن ثم فإنه يتوقع منهم أن يحللوا عمليات العمل، وأن يعملوا سوياً من أجل التحسين والتطور، "فالجودة الشاملة لا تقتصر على إنتاج سلعة خالية من العيوب، بل إنها تمتد لمعالجة العيوب في عمليات الإنتاج نفسها، فإذا كانت عمليات الإنتاج خالية من العيوب فلا بد أن تخرج السلعة خالية من العيوب أيضاً".[5]

عزيزي الدارس، إن النتائج غير الجيدة هي منطقياً نتيجة لعمليات غير جيدة، ولذلك تنال جودة العمليات اهتماماً وتركيزاً كبيراً من قبل إدارة الجودة الشاملة بالقدر نفسه من الاهتمام والتركيز على جودة النتائج، وللتركيز على العمليات لابد من الآتي[6]:

1. تحقيق رضا العميل الداخلي.
2. قياس فاعلية العمليات.
3. تصميم معايير للمخرجات.
4. إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين.
5. إمداد ثقافة الجودة للموردين.
6. المراجعة المستمرة للعمليات.

2 .3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

عزيزي الدارس، إن تحقق مبدأ التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج يؤدي إلى تحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، حيث إن التركيز على العمليات يمكن الإدارة من منع الأخطاء قبل وقوعها، "ويتطلب العمل بهذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عمليات الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء، وتبديد

الموارد"[7] ، كما يجب أن توفر هذه المعايير إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل في أثناء الأداء أولاً بأول.

إن وجود معايير مسبقة ستسهل قيام كافة العاملين كلٌ في نطاق مسؤوليته في عملية مطابقة جودة السلعة أو الخدمة المقدمة بدءاً من إجراءات إنتاجها وخلال مراحل تقديمها حتى وصولها إلى العميل للتأكد من أنها تقدم حسب ما خطط لها دون أخطاء أو عيوب.

إن هذه المعايير تمكن المنظمة من منع الأخطاء والعيوب كونها تساعد على التعرف على المشكلات واكتشافها قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلاً من الانتظار حتى وقوعها، ثم البحث عن حلول لها، وبالتالي فإن هذا المبدأ يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى جوار تحقيق مواصفات الجودة المطلوبة على أساس أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج.

4.2. حشد خبرات الموارد البشرية وتوظيفها:

عزيزي الدارس، تنبع أهمية هذا المبدأ من علاقته بالموارد البشرية وتفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في تحقيق أهداف المنظمة التي منها تطبيق إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فالموارد البشرية عنصر أساسي في نجاح المنظمة أو فشلها، وإذا كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تقوم على مجموعة "أفكار عن الإنسان وطبيعة سلوكه تقترب به من الآلة وتنظر إليه نظرة آلية ومادية بحتة. وعادة يكون المحرك الأساسي للسلوك الإنساني في اعتقاد مديري المنظمات المعتنقين لتلك الأفكار هو الدافع الاقتصادي الرشيد، وبالتالي فإن كل تصرفات الإنسان، ومظاهر سلوكه تفسر على أسس اقتصادية مادية".[8]

لكن في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد المكافأة المالية واحدة من الطرائق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم. "وقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يعملون ويستمرون مع أي منظمة لأسباب عديدة، ويعد الأجر أو المرتب أحد هذه الأسباب،وقد لا يمثل السبب الأول لغالبيتهم، فالأفراد يرغبون في الإحساس بالتقدير لجهودهم، وقد أوجدت إدارة الجودة الشاملة طرائق جديدة ومبتكرة للاعتراف بجهود الأفراد."[9]

إن المسؤولية الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتق العاملين تحت شعار الجودة مسؤولية الجميع، تتطلب من الإدارة العليا تحريك خبرات العاملين وتعبئتها من خلال مشاركتهم في أعمال المنظمة، لاسيما أنهم "يمثلون ثروة هائلة من المعرفة والفرص لتحسين طريقة أداء العمل، وزيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف"[(10)]، إضافة إلى كونهم أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، فضلاً عن تقديم المقترحات لتحسينها، وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي، "ففي شركة تويوتا Toyota اليابانية للسيارات، قدم العاملون فيها حوالي **687.000** اقتراحاً لتحسين العمليات خلال سنة واحدة، علماً بأن عدد موظفي الشركة لا يتجاوز **40.000** موظف."[(11)]

عزيزي الدارس، إن قدرة المنظمة ونجاحها في حشد خبرات الموارد البشرية فيها وتوظيفها التوظيف الأمثل يتطلب منها ممارسة الإدارة الفاعلة لهذه الموارد البشرية وتطبيق أحدث المفاهيم في هذا المجال كفرق العمل، حلقات الجودة، مشاركة العاملين، اندماج العاملين، تمكين العاملين وسيتم تناول هذه المفاهيم في القسم الثاني من هذه الوحدة، وحتى تتمكن المنظمة من التوظيف الأمثل للموارد البشرية والاستفادة القصوى من طاقاتهم وقدراتهم فينبغي عليها الآتي:

1. مراعاة طاقات الأفراد وقدراتهم في إطار الأعمال الموكلة إليهم.
2. تنظيم العمل على أساس جماعات، بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر.
3. مراعاة تحقيق التوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة الواحدة.
4. إعطاء الثقة الكاملة للعاملين، لاسيما فيما يتعلق بالأعمال الموكلة إليهم.
5. منح العاملين صلاحيات كافية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
6. تحفيز العاملين بمختلف أساليب التحفيز المادي والمعنوي.

5.2. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

عزيزي الدارس، إن عملية اتخاذ القرارات تعد من الوظائف المستمرة داخل المنظمة، وهي لا تقتصر على موظف دون غيره، أو مستوى إداري دون سواه؛ فهي تنتشر في كل أرجاء المنظمة، وتمارس في جميع مستوياتها. ويذهب الكاتب هربرت سايمون إلى "اعتبار عملية اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض"[12]، ويرى الكاتب نفسه " أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات"[13].

ولذا تحاول المنظمات أن تكون القرارات التي تتخذها صحيحة وملائمة وفي الوقت المناسب، ويتطلب هذا الأمر أن يتوفر لمتخذ القرار، البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة والحديثة التي يبنى عليها القرار فكما هو معلوم فإن جودة القرار ودقته يتوقف على كمية المعلومات المتوافرة ونوعيتها، حيث إن المعلومات هي مادة العمل الإداري وعلى مدى سلامتها وتنظيمها وتحليلها يتوقف النجاح في الإدارة وفي نوعية القرارات التي تتخذ؛ وهذا ما لا يمكن تحقيقه بدون الإشراك الفعال لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة من عملاء داخليين وخارجيين، وموردين، وغيرهم. فمشاركة كل هذه الأطراف مع توافر نظم معلومات فعّالة سيوفر القدر الكافي من المعلومات المتصفة بالدقة والشمول والتوقيت المناسب، ومن ثم سيزيد من كفاءة عملية اتخاذ القرارات وفعاليتها، فالقرارات الأكثر فاعلية وكفاءة هي التي تنشأ في موقف تعاوني وتشاوري وفي جو خالٍ من الريبة والشك والخوف، وهذا مما يجعلها أفضل القرارات من جهة ويجعلها تسهم في الحفاظ على وحدة المنظمة وتماسكها وانسجامها من جهة أخرى.

عزيزي الدارس، إن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق يتطلب كذلك من المنظمة امتلاك نظام فعال للاتصال يمكنها من الحصول على مختلف البيانات والمعلومات من داخل المنظمة وخارجها بصورة كافية؛ بما يجعل عملية اتخاذ القرار مبنية على أساس الحقائق وليس مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقعات مبنية على أساس الرأي الشخصي، ولاسيما في عالم اليوم، حيث تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة؛ ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة

تتيح للوحدات المختلفة داخل المنظمة اتخاذ القرارات استناداً إلى حقائق فعلية تم الحصول عليها من مختلف الجهات ذات العلاقة بالمنظمة.

6.2. التحسين المستمر:

عزيزي الدارس، إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تحتاج بصورة دائمة إلى التحسين المستمر في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، لاسيما أن حاجات العملاء وتوقعاتهم وعوامل البيئة متغيرة باستمرار.

إن جذور التحسين المستمر تعود إلى المدرسة العلمية في الإدارة، حيث ركز تايلور Taylor في دراساته على الحركة والزمن بهدف التخلص من العمليات والحركات غير الضرورية، إلا أن إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة في مجال التحسين المستمر كان أكثر وضوحاً وأبعد عمقاً وأوسع شمولاً، حيث قدم ديمنج مبدأ التحسين المستمر في أنموذجه لنظام الإنتاج، وزرع هذا الفكر في الإدارة اليابانية، كما اقترح جوران أن تقوم المنظمات بتطوير أهداف سنوية للتحسين وأن تتبنى باستمرار مشاريع لتحسين الجودة، وأنهى كروسبي نقاطه الأربع عشرة بـ"أعملها مرة أخرى" وهي طريقة نحو التحسين المستمر.

عزيزي الدارس، إن التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة بهدف بلوغ الكمال الذي يصعب تحقيقه فيستمر ويدوم السعي إليه، ولذلك "فالتحسين المستمر ليس برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون توقف؛ وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء"[(14)]؛ وذلك من أجل التأقلم السريع والمستمر مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، لاسيما المتعلقة بعملائها، "وكلما كانت فرص التحسين مهيأة فينبغي أن يتم التنفيذ في حينه، وليس لازماً أن يكون معدل التحسين ثابتاً؛ ولذلك تبدو عملية التحسين المستمر كمنحنى وليس خطاً مستقيماً، على أن يكون كل مستوى في الغالب أعلى في الجودة من المستوى السابق له"[(15)].

عزيزي الدارس، إن من أهم الطرائق المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر للجودة الآتي:

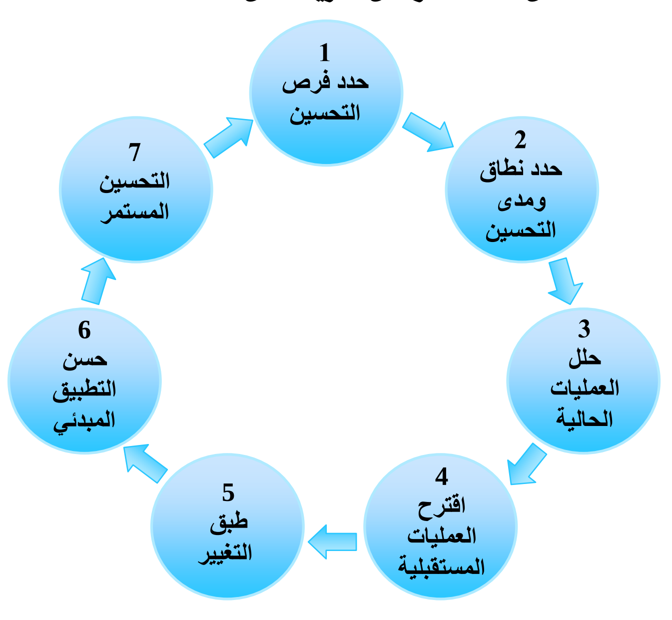
1. طريقة PDCA Cycle.
2. طريقة جوران (ثلاثية جوران).
3. طريقة حل المشكلات.
4. طريقة كيزن Kaizen.
5. طريقة الخطوة الواسعة Break throught.

عزيزي الدارس، لقد تم التطرق في الوحدة الثالثة إلى طريقتي PDCA Cycle وجوران (ثلاثية جوران)، وفيما يأتي شرح مختصر لبقية تلك الطرائق:

1. طريقة حل المشكلات:

عزيزي الدارس، تحقق هذه الطريقة النتائج المطلوبة في تحسين العمليات، عندما تتم خلال إطار حل المشكلات ويتكون إطار هذه الطريقة من سبع مراحل متكاملة ومندمجة بمعنى أن كلاً منها معتمدة على الأخرى، والشكل (4-3) يوضح هذه الطريقة:

شكل (4-3) مراحل طريقة حل المشكلات



المصدر: البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 268.

2. طريقة كيزن Kaizen:

عزيزي الدارس، قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة في مجال التحسين المستمر أسموها Kaizen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر ويتكون هذا المصطلح من مقطعين هما "Kai وتعني التدريجي وzen وتعني الزيادة الطفيفة، وعرف كيزن Kaizen بأنه النظام الياباني للتحسين المستمر، ويشير المنيف إلى أن كيزن عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة (معدات، مكان ، أفراد ، أساليب، عمل، تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية، كما في الاختراع أو الابتكار". [16]

إن طريقة كيزن تتلخص في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات، ووفقاً لهذه الطريقة فإن هناك عدة عناصر يجرى التركيز عليها أهمها:

1. التركيز على العميل.
2. روح التعاون وعمل الفريق.
3. التوقيت المطلوب (JIT).
4. حلقات الجودة.
5. علاقات الإدارة مع العاملين.
6. استخدام التكنولوجيا في العمل.

عزيزي الدارس، إن هذه العناصر تتفاعل مع بعضها لتعمل ضمن طريقة كيزن Kaizen في المنظمات التي تطبق هذه الطريقة لتحقيق التحسين المستمر، حيث يتحقق التحسين للجودة وفقاً لهذه الطريقة على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد وتأتي على نحو متتالٍ وبصورة مستمرة، حيث يرى اليابانيون أن التحسين عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة بل على دفعات، وكثيراً ما يستخدم اليابانيون قائمة مراجعة لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر في كل مجالات عمل المنظمة.

3. طريقة الخطوة الواسعة Break throught:

عزيزي الدارس، هذه هي الطريقة الأمريكية للتحسين، ويطلق عليها الخطوة الواسعة Break troughs "وتركز على استحداث أشياء جديدة مبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة، فعملية الإحلال هذه هي التي تمثل التحسين، الذي يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة وذلك من أجل تحقيق تحسينات نشيطة ومثيرة للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والجودة ... بالاعتماد على تكنولوجيا معقدة ومتطورة جداً، وإمكانات مالية كبيرة للوصول إلى مستوى جودة عالٍ سبق تحديده من قبل، وبعد تحقيق الضربة الواسعة والسريعة والانتهاء منها، يبدأ التفكير بضربة أخرى تالية على نفس المنوال"[17].

تدريب (1)

ما هي أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ مبيناً أهم أهداف هذه المبادئ، مع توضيح الفرق بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي في مجال تحسين الجودة.



3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، إن أي منظمة تسعى نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يستلزمها توفير مجموعة من المتطلبات، على أساس أن هذه المتطلبات توفر مناخاً ملائماً لاستقبال هذه الفلسفة وتطبيقها بشكل ناجح في المنظمة، فالمتطلبات تعد بمثابة المرتكزات والأعمدة الرئيسة لهذا التطبيق، وإن عدم توفيرها، أو بعضاً منها، أو حدوث أي خلل في توفيرها سيؤثر سلباً في نجاح التطبيق ومن أهم هذه المتطلبات الآتي:

1. التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة.
2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
3. تعميق فكرة العميل يدير المنظمة.
4. وجود نظام لقياس الجودة.
5. تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة.
6. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية.
7. التدريب.
8. وجود نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.
9. تطوير علاقات قوية مع الموردين.

3. 1. التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، إن نجاح المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة في كل أنشطة المنظمة وعملياتها وأقسامها، ويرجع ذلك إلى أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب الإدارة العليا في المنظمة، إضافة إلى امتلاكها القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، بل يرى "ويليامز" "أن معظم حالات الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى عدم إيمان الإدارة العليا بمبادئها والالتزام بها".[18]

عزيزي الدارس، حتى تحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة النجاح فلابد من الالتزام بها على كافة المستويات الإدارية في المنظمة وعلى رأس ذلك الإدارة

العليا كون ذلك ضرورياً لنجاح هذا التطبيق، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة وملتزمة، وعليها أن تمارس هذا التوجه بشكل فعلي في سلوكها وتصرفها، لاسيما وأن ممارسة هذه التوجه في المستويات اللاحقة مرهون بممارسته من قبل الإدارة العليا، وقد ذكر Qakland عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعد الإدارة العليا ملتزمة تجاه الجودة وهي: [19]

1. التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر.
2. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية.
3. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقة بين العميل الداخلي والمورد.
4. عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده.
5. وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة.
6. تبني طرق حديثه للإشراف والتدريب.
7. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل وإزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام.
8. تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائياً.
9. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم.
10. اتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عزيزي الدارس، يرى البعض أن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة لا بد أن يتجسد بصياغة سياسة مكتوبة ومعلنة بصورة واسعة في المنظمة، يعرف بها جميع أفراد المنظمة ووحداتها التنظيمية، إضافة إلى الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة وتأتي أهميه التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من أن مدى التزامها بذلك سينعكس بصورة كبيرة على مدى التزام مختلف الإدارات في المنظمة.

عزيزي الدارس، إن الإدارة العليا هي التي تقرر الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، كما أنها تملك السلطات والصلاحيات اللازمة لإجراء أي تغيير في المنظمة، وتملك سلطة اتخاذ القرارات المختلفة، وخصوصاً الاستراتيجية

منها، وتملك السيطرة على الموارد المختلفة وكيفية تخصصيها للأنشطة والوحدات المختلفة في المنظمة، ومن هنا فإن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم الإدارة العليا، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق وتوفير الحماس لدى جميع العاملين لهذا التطبيق، بمنأى عن دعم الإدارة العليا ومؤازرتها لإدارة الجودة الشاملة، وقد "أوضح استطلاع الرأي الذي أجراه مكانسي وشركاه Mckinsey and Company's في أكبر 500 شركة أوروبية أن اهتمام والتزام الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة احتل الترتيب الأول بالنسبة للمتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه الفلسفة، حيث حصل على موافقة 95٪ من هذه الشركات."[20]

ويتجسد دعم ومؤازرة الإدارة العليا بالنسبة لتطبيق هذه الفلسفة في الآتي:[21][22]

1. توفير رؤية واضحة المعالم لأهداف المنظمة واستراتيجيتها.
2. الدعم والتأييد المستمر لهذه الفلسفة.
3. الإعلان أمام جميع المديرين والعاملين بتطبيق هذه الفلسفة والالتزام بالخطط والبرامج الخاصة بتحسين الجودة على كافة المستويات.
4. خلق إجماع على الأهداف المراد تحقيقها وأدوات القياس المراد استعمالها في المنظمة.
5. قياس التحسينات ومكافأة كل من أسهم في تحقيق الأهداف والطرق التي تحققت من خلالها.
6. تخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة.
7. تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق اللازم، وتسهيل الحصول على البيانات اللازمة بسهولة، وتقديم الدعم لفرق تحسين الجودة من خلال التدريب وإعداد قادة الفرق ومتابعة أعمال هذه الفرق.
8. إنشاء إدارة مستقلة على مستوى إداري عالٍ في المنظمة، على أن ترتبط مباشرة بالإدارة العليا.[23]

3. 2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

عزيزي الدارس، يقصد بتهيئة مناخ العمل أن تهتم الإدارة العليا ومنذ البداية في تهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم، نفسياً لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة واقتناعهم بها؛ لأن من شأن ذلك أن يسهم في

الحصول على تعاونهم والتزامهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويدخل في نطاق ذلك أن تهتم الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية والضرورية لتنفيذ هذه الفلسفة، ويقصد بثقافة المنظمة "مجموعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تحكم قبول أو رفض إدخال فكرة ما في الإدارة، وهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير طارئ"[24]؛ "وبالتالي فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني ودوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه الفلسفة الجديدة".[25]

كما هو معلوم فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها سواء فيما يتعلق بمجموعة القيم والتقاليد المتعارف عليها بين الموظفين في حياتهم اليومية داخل المنظمة، أم الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لمهامهم اليومية، أم الطريقة التي تعاملهم بها المنظمة سواء من حيث منح المكافآت أم المتابعة والتقويم أم غير ذلك، إضافة إلى الطريقة التي يتوقعونها في تعاملهم مع بعضهم بعضاً، وتعتمد ثقافة المنظمة بصورة أساسية "على أفعال وتصرفات الإدارة المتواصلة والثابتة التي يلحظها الموظفون والبائعون والعملاء بمرور الوقت"[26]

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها؛ لتكون متوافقة تماماً مع مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مما يسمح لجهود المنظمة أن تسير في نفس الاتجاه نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن إيجاد ثقافة منظمية تتوافق وهذه الفلسفة تعد من أهم وأكبر التحديات التي تواجه تطبيق هذه الفلسفة، إذ ليس من المعقول البدء بتطبيق هذه الفلسفة في ظل ثقافة منظمية مناوئة لها أو لا تتلاءم معها "فالثقافة المنظمية هي المحدد الأساسي في تقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن ثم نجاحها أو مقاومتها وفشلها"[27].

عزيزي الدارس، إن التطبيق السليم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب جهداً كبيراً فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمة التي ستطبق فيها هذه الفلسفة، وقد أظهرت دراسة قام بها "هيجان" أنه "إذا ما أريد لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تطبق بنجاح فمن الضروري إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق"[28]، كما أظهرت دراستان أجراهما كل من "السيد" و"يوسف" "وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد الثقافة

التنظيمية السائدة في المنظمة وإمكانية النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة".[29]
[30]

عزيـزي الـدارس، ينبغـي لـلإدارة العليـا تهيئـة وإيجـاد ثقافـة منظميـة تتسـم بالصفات الآتية:[31]

1. إزالة أية عوائق تحول بين العامل واعتزازه بعمله.
2. غرس الشعور لدى كل العاملين بأن الجودة هي مسؤوليتهم، وذلك من خلال تشجيعهم ودفعهم إلى مناقشة مشكلات العمل، لاسيما التي تقع في دائرة اختصاصهم.
3. خلق الإدراك لدى العاملين بأن عملية التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.
4. أن يعمل كافة الأفراد العاملين على منع انتقال أي خطأ من مرحلة إلى أخرى، وذلك بأن يكون تسليم الجودة من مرحلة إلى أخرى محققاً لإرضاء العميل الداخلي.
5. تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل وإشعار العاملين بأنهم ليسوا في وضع تنافسي مع بعضهم بعضاً، ولكنهم يدعمون المركز التنافسي للمنظمة في مواجهة المنظمات الأخرى المنافسة، بتحقيق التميز التنافسي عن طريق التحسين المستمر.
6. أن يتم مواجهة الأخطاء بحرية وقت وقوعها فوراً، بدلاً عن الانشغال بمحاولة توجيه الاتهامات والبحث عن متسببيها لتوقيع الجزاء والعقاب بهم، بحيث لا بد أن ينظر الأفراد العاملون للأخطاء على أنها فرص ثمينة للتحسين.

3.3. تعميق فكرة العميل يدير المنظمة:

عزيـزي الـدارس، يعد العميل محور كل جهود إدارة الجودة الشاملة؛ كونه يمثل نقطة البداية والنهاية للعمل داخل المنظمة، فعند حاجاته ورغباته يبدأ العمل، وعند إشباعها وفق توقعاته أو تجاوزها ينتهي، إيذاناً بالانطلاق نحو مرحلة جديدة من العمل تتضمن تحسيناً وتطويراً له بما يلبي التغيرات في أذواق العميل ورغباته، ومن ثم الوصول إلى مرحلة إسعاد العميل، وليس مجرد إرضائه فقط. ولتحقيق ذلك

ينبغي تعميق فكرة العميل يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية في المنظمة بوصفه متطلباً أساسياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال إيجاد رؤية واضحة للحفاظ على العميل تبرز أهميته بالنسبة للمنظمة وإيجاد سياسات واضحة للتعامل معه، إضافة إلى إشراكه في فعاليات المنظمة وأنشطتها، فضلاً عن النظر إليه باعتباره أحد أصول المنظمة، والاستماع إلى كلامه، إذ إن الاستماع إلى العميل والإصغاء إلى كلامه، والاهتمام بما يقول من الأمور الضرورية لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، "وفي دراسة أجراها T. J. Peter وزميله R. H. Waterman على أنجح **43** منظمة توصل الباحثان إلى أن هناك ثمان خصائص مشتركة بين هذه المنظمات هي السبب في النجاح الباهر الذي حققته. وكانت الخاصية الثانية هي القرب من العميل وضرورة الاستماع لآرائه واقتراحاته".[(32)]

ولذا ينبغي لإدارة المنظمة إزالة كل معيق لكسب رضا العميل وإسعاده، حيث إن العميل الراضي يعود إلى الشراء بصورة مستمرة، كما يقوم بنقل صورة جيدة عن المنظمة ومنتجاتها إلى الآخرين فقد "أثبتت الدراسات أن العميل الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه، وأما العميل غير الراضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن المنتج إلى أكثر من عشرين شخصاً".[(33)]

عزيزي الدارس، ينبغي لإدارة المنظمة أن تحرص جيداً على إرضاء العميل وإسعاده من خلال تطبيق فكرة العميل يدير المنظمة، وهذا يتطلب منها إجراء دراسات مسحية، أو استطلاع رأي مجموعة محددة من العملاء، أو القيام بدعوة بعضهم لزيارة المنظمة والحصول على تغذية مرتدة منهم حول طبيعة جودة المنتجات المقدمة لهم، أو جعل الموظفين على اتصال دائم معهم، "ومن الطرق التي تتبعها المنظمة في جعل الموظفين على اتصال دائم مع العملاء، المقابلة الشخصية، أو عن طريق الهاتف، أو من خلال مراجعة ملف العميل".[(34)]

4.3. وجود نظام لقياس الجودة:

عزيزي الدارس، من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام للقياس يتضمن مقاييس (معايير) دقيقة للأداء يتم بواسطتها قياس مستوى الجودة لكل من المدخلات والعمليات والمخرجات، مما يسمح باكتشاف

الانحرافات في الأداء في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، وقد أشار إلى ذلك "الحسبان" حيث يقول: "إن هذه المعايير تمكن المنظمة من القيام بعمليات المراجعة والقياس للنتائج التي تم الحصول عليها للتأكد من مطابقتها للمعايير والبحث عن فرص التحسين ومعالجة أي خلل أو قصور"[35]، ويتفق معه ريف Reph حيث يرى "أنه لا بد من إيجاد نظام قياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام الذي بمقتضاه يمكن القضاء على هذا التفاوت بشكل كلي، ومن ثم تحقيق التحسن المستمر في أداء المنظمة"[36]، وهذا ما أكده كروسبي، حيث يرى" أن أحد متطلبات التطبيق الناجح للجودة الشاملة هو ضرورة القياس المستمر للأداء وأن تحقيق التحسن المستمر للأداء يتطلب الاهتمام بوضع مقاييس لقياس الأداء".[37]

ومن أهم الأدوات أو الأساليب التي تستخدم للضبط الإحصائي للجودة وقياس مستواها الآتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية:

أ. تحليل باريتو pareto Analysis:

عزيزي الدارس، يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80 % من المشكلات ترجع إلى 20 % من الأسباب، وبالتالي فإن 20 % من المشكلات ترجع إلى 80 % من الأسباب. ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة إليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً، ويقوم تحليل باريتو على استخدام طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية، وفقاً لخطوات متتابعة نوضحها فيما يأتي:[38]

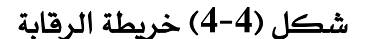
1. حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصراً شاملاً.
2. تحديد معدل تكرار كل واحدة منها.
3. تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.
4. إعداد جدول متكامل بذلك.
5. وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية.

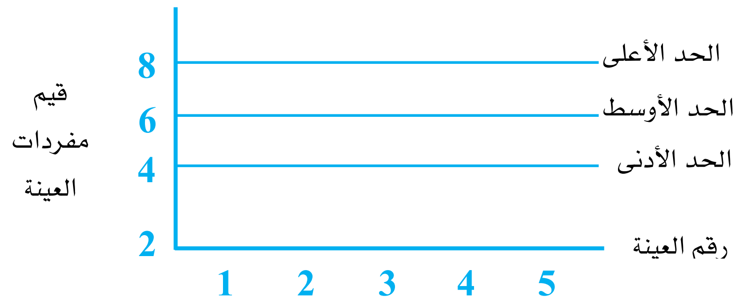
ب. خرائط المراقبة Control Charts:

عزيـزي الـدارس، تسـتخدم هـذه الخـرائط في الرقابـة علـى جـودة العمليـات الإنتاجية ذاتهـا، وذلـك عـن طريـق أخـذ عينـات بشـكل دوري ووضـعها علـى خـرائط مراقبـة للجـودة للتأكـد مـن أنهـا في حـدود مقـاييس الجـودة المسـموح بهـا. وتعـرف خريطـة الرقابـة بأنهـا عبـارة عـن رسـم بيـاني يوضـح الحـدود الـدنيا والعليـا لمسـتوى الجودة المقبول، وتتكون من ثلاثة خطوط أفقية ترسم على المحور الرأسي هي:[39]

1. **الخط الأوسط**: ويعبر عن مستوى الجودة المطلوب أو المرغوب فيه.
2. **خط الحد الأعلى**: ويعبر عن الحدود القصوى للتجاوز أو حدود السماح العليا والناتجة عن عوامل الصدفة.
3. **خط الحد الأدنى**: ويعبر عن الحدود الدنيا للتجاوز أو حدود السماح الدنيا والتي ترجع إلى عوامل الصدفة.

يسـجل علـى المحـور الأفقـي عـدد العينـات أو الفـترات الزمنيـة الـتي يـتم سـحب العينات خلالها حتى يمكـن تحديد الوقت الـذي تخـرج فيـه العمليـة عـن التحكـم، وذلك كما يوضحه شكل (4-4):


شكل (4-4) خريطة الرقابة



المصدر: حجازي، جمال طاهر ، إدارة الإنتاج والعمليات، :مكتبة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة، 2002م، ص 359.

ج. شكل الانتشار Scatter Plot:

عزيزي الدارس، يستخدم شـكل الانتشـار لعـرض صـورة للعلاقـة بـين متغيرين بهدف تكـوين فكـرة أوليـة عـن طبيعـة العلاقـة بينهمـا، ويمكـن رسـم خـط الملاءمـة الأفضـل الـذي يمثـل خـط الانحـدار أو أقـل مربـع انحرافـات عـن الوسـط الحسـابي،

وذلك لإجراء المقارنة المنظورة بينه وبين النقاط حوله التي تمثل التقاء قيم المتغيرين موضوع الدراسة. وكلما كانت مجموعة النقاط قريبة من خط الملائمة الأفضل، كانت العلاقة بين المتغيرين قوية والعكس بالعكس، فكلما كانت هذه النقاط مبعثرة ومنتشرة أكثر حول الخط كانت العلاقة بين المتغيرين ضعيفة.

إن شكل الانتشار يساعد في تصوير العلاقات بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما.

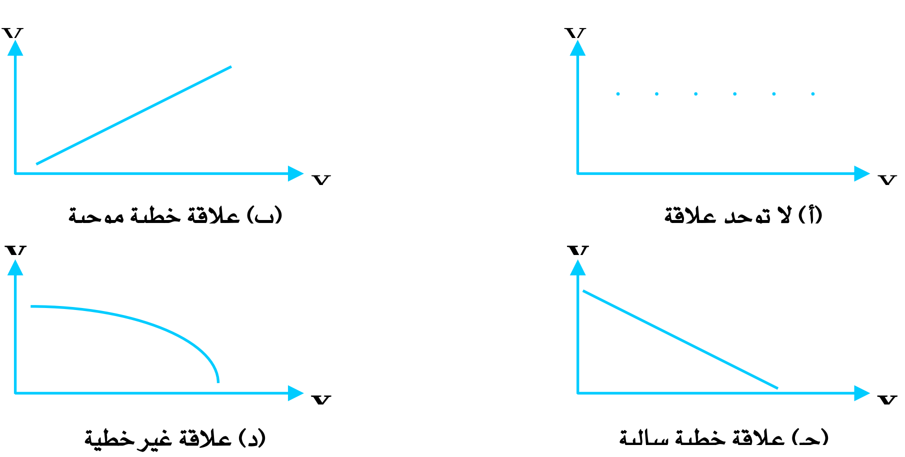
عزيزي الدارس، يتم استخدام هذه الأداة في مجال الجودة وفقاً للخطوات الآتية:[40]

1. يتم تحديد المتغير الذي يعتقد في تسببه في ظاهرة أو مشكلة معينة، وتمثل الظاهرة المتغير الآخر، يجري قياس قيم المتغيرين في كل مرة، ويفضل ألا تقل عدد مرات القياس عن 40 مرة.
2. يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد بأنه يمثل سبباً (المتغير المستقل) ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجارية دراستها (المتغير التابع).
3. يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس (في الخطوة رقم 1).
4. لاحظ شكل انتشار النقاط في الرسم البياني، فإذا كان لها نمط محدد (اتجاه محدد) فإنها تدل على وجود علاقة بين المتغيرين، أما إذا لم يكن هناك نمط محدد فذلك يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

عزيزي الدارس: تأخذ طبيعة الارتباط بين المتغيرين أحد الأشكال الموضحة في الشكل (4-5).



شكل (4-5) أشكال الانتشار للعلاقة بين متغيرين



المصدر: جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص 268.

د. المدرج التكراري: Histogram

عزيزي الدارس، يستخدم المدرج التكراري في مجال الجودة لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها، لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية، وبالتالي تحديد الأسباب الرئيسة للمشكلة، ويستخدم المحور الأفقي لتمثيل الفئات أو الخصائص للمتغير، بينما يمثل المحور العمودي التكرارات، ويتم إعداد المدرج التكراري لحالة معينة تجري دراستها على النحو الآتي:[41]

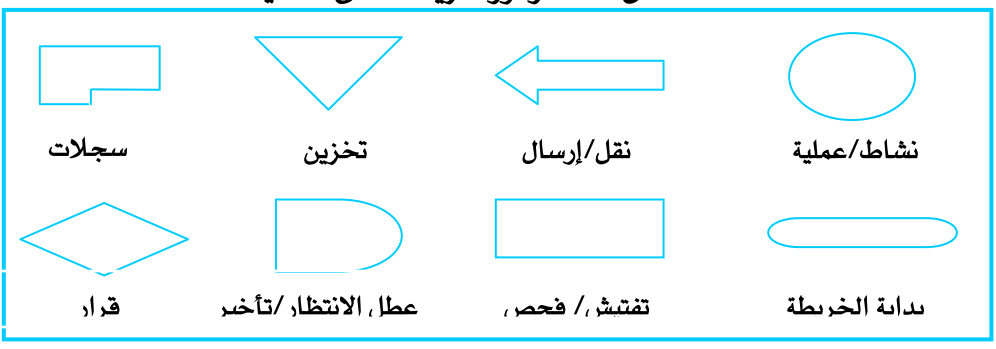
1. جمع البيانات عن الحالة المبحوثة، ثم تحديد عدد المستطيلات التي سيتم اعتمادها، مع مراعاة عدم المغالات في زيادة عدد المستطيلات، كما يجب عدم تقليص المستطيلات إلى عدد قليل جداً.
2. احسب مجموع التكرارات لكل صفة (خاصية)، أو لكل فئة من فئات البيانات للمتغير.

ثانياً: الأساليب النوعية:

أ. خرائط تدفق العمليات Process Flow Chart:

عزيزي الدارس، تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى، وتوحيد طرق العمل، والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة، وينبغي لمعدي خريطة تدفق العمليات والمطلعين عليها أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة، والشكل (4-6) يوضح أهم هذه الرموز.

شكل (4-6) رموز خريطة تدفق العمليات

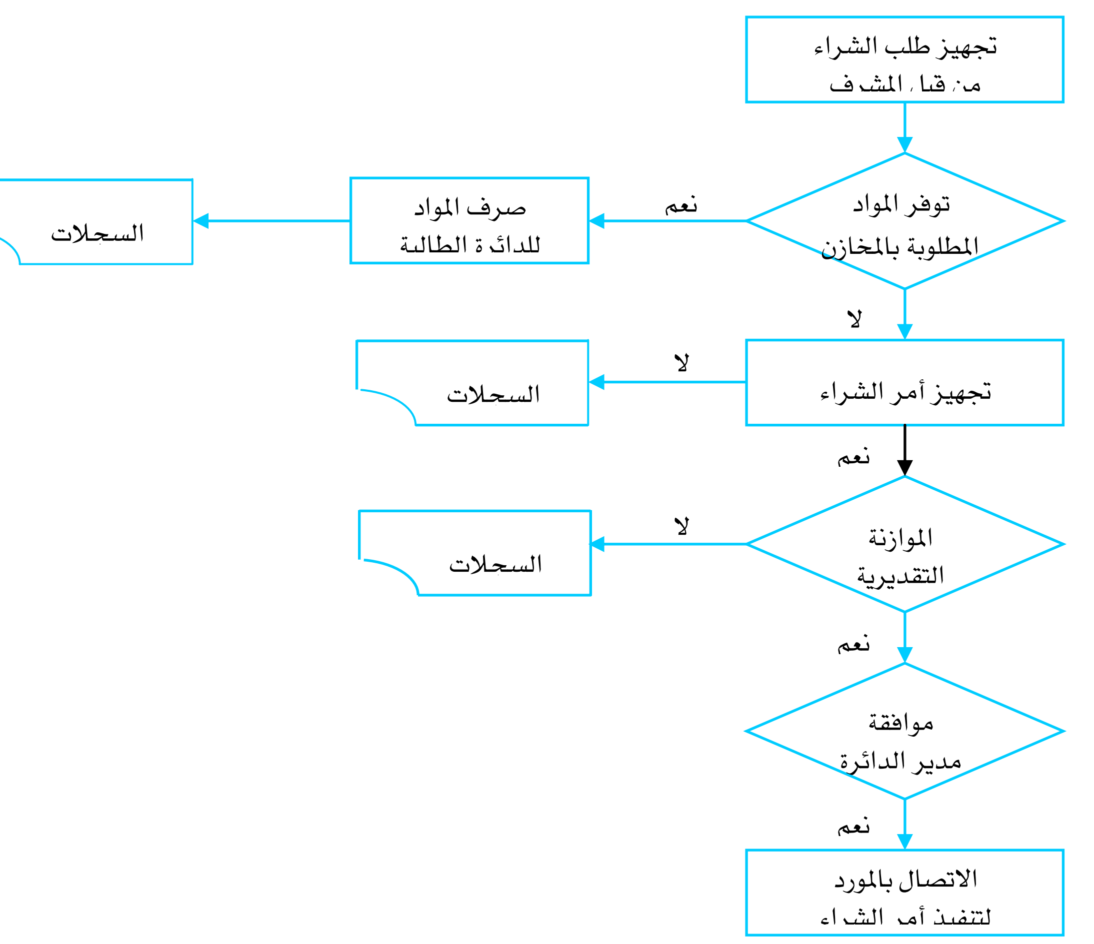


المصدر: جودة، محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2004م ،ص 269 .

ويمكن استخدام خريطة التدفق على النحو الآتي:[42]

1. تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسة، وكتابتها على كروت أو على لوحة الأوراق.
2. وضع هذه العمليات أو الأنشطة في شكل متتابع وعلى لوحة أوراق كبيرة.
3. بدء العمل من خلال التتابع الذي سبق تحديده من البداية إلى النهاية، مع تحديد القرارات الرئيسة والمخرجات لقاعدة البيانات.
4. الصياغة النهائية لتتابع العمليات أو الأنشطة وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات.
5. الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات أو الأنشطة في شكل خريطة.

شكل (4-7) خريطة تدفق عمليات تجهيز أمر الشراء



المصدر: جودة، محفوظ احمد ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2004م ، ص 270 .

ب. خريطة السبب والأثر Cause and Effect Diagram:

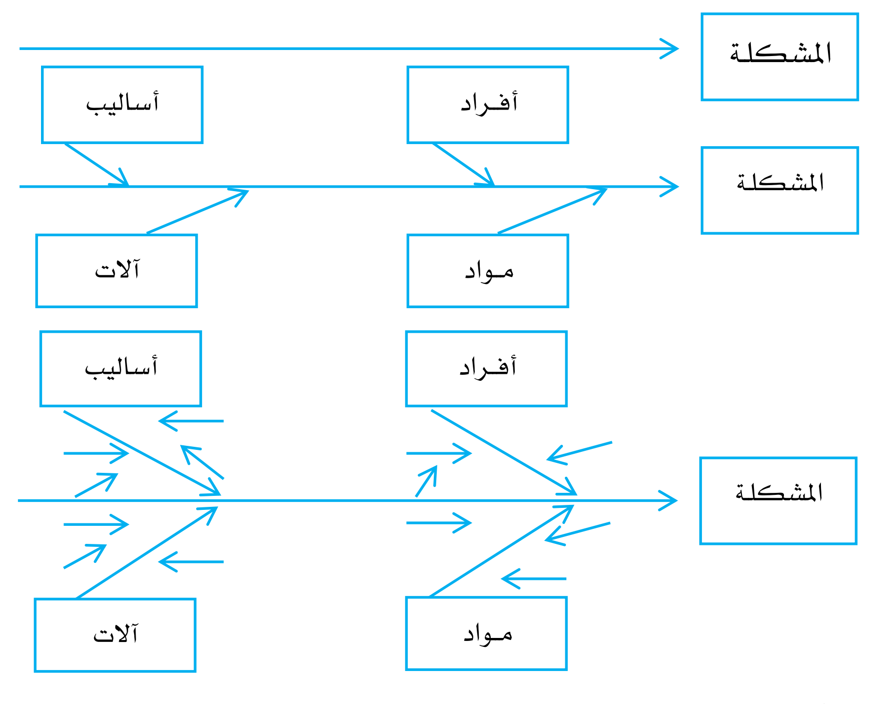
عزيزي الدارس، تستخدم هذه الخريطة "لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وبواسطتها يمكن توليد الأفكار والافتراضات التي تمثل أسباباً محتملة للمشكلة، وتصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين، وتعد خريطة السبب والأثر أفضل أسلوب لتحليل المشكلة بهدف الوقوف على أسبابها من خلال بناء شكل توضيحي يأخذ شكل عظمة السمكة، كما هو مبين في شكل (4-8)، وتتلخص خطوات هذا الأسلوب في الآتي:[43] [44]

1. تحديد الأثر أو المشكلة: من النادر أن يكون السبب الحقيقي المتسبب في ظهور هذه المشكلة واضحاً ومعلناً، ولكن يمكن حصر معظم الأسباب وراء حدوث تلك المشكلة، ومعظمها يقع ضمن إحدى الفئات الأربع الآتية: الآلات، الأفراد، المواد، أساليب العمل؛ ومن ثم يتم إضافتها على الشكل التوضيحي.
2. إضافة الأسباب الفرعية إلى الرسم التوضيحي التي تقع ضمن فئات الأسباب الرئيسة عن طريق القيام بعملية العصف الذهني وبانتهاء هذه المرحلة سيظهر الشكل التوضيحي للسبب والأثر بصورته النهائية.
3. يقوم المسؤولون بعد المناقشة برسم دائرة حول الأسباب التي هي أكثر احتمالاً في حدوث المشكلة، مع عدم استبعاد الأسباب الأقل احتمالاً.
4. تحديد أرجح الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة وذلك من بين الأسباب التي تم رسم دوائر حولها.
5. التحقق من صحة السبب أو الأسباب التي وراء المشكلة، ويتم ذلك إما بأسلوب الملاحظة أو بأسلوب المحاكاة، أي تصميم ومراقبة تجربة مشابهة، أو عن طريق أخذ رأي كافة الأفراد ممن لديهم دراية تامة بالمشكلة.
6. العمل واتخاذ القرار على أكثر الأسباب علاقة بالمشكلة.

عزيزي الدارس، بصفة عامة فإن خريطة السبب والأثر تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة التي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط مثل

"الشكاوى المتكررة للمستهلكين لسلعة أو خدمة معينة، عدم القدرة على التحكم في العمليات، بالإضافة إلى اقتراح الحلول التي يمكن أن تزيل المسببات".[45] والشكل (4-8) يوضح ذلك:

شكل (4-8) خريطة السبب والأثر



المصدر:

1. زين الدين، فريد عبد الفتاح، "حلقات الجودة كمدخل لتحسين مستوى خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري"، مجلة الإدارة، المجلد 27، العدد 4، إبريل 1995م، ص 9-19.
2. مدني، حرفوش، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1995 م، ص 123- 124.

ج. قائمة المراجعة Check Sheet:

عزيزي الدارس، تمكن قائمة المراجعة المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات، والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب أو الأخطاء، بما يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها، كذلك تستخدم هذه القائمة لمراجعة وترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات، وهناك عدة أنواع من قوائم المراجعة أهمها الآتي:

1. قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع: تستخدم لجمع البيانات بهدف معرفة كيفية توزيع تكرارات الأخطاء على متغير معين كمتغير الزمن مثلاً.
2. قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل: تستخدم لتسليط الضوء على الأخطاء أو المشكلات حسب مواقع العمل بهدف العمل على تحسين أداء الموقع التي تكثر فيها الأخطاء أو المشكلات.
3. قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب: تستخدم لمتابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة بهدف التركيز على حل المشكلات الأكثر تكراراً.

3.5. تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، تلعب القيادة الناجحة دوراً إيجابياً في عملية التغيير في المنظمة وتقديم التسهيلات اللازمة لإحداث هذا التغيير، إضافة إلى قدرتها على التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم وتوجيههم نحو انجاز الأعمال المرغوبة بكفاءة وفعالية، بينما تصبح القيادات غير المؤهلة عبئاً على المنظمة بدلاً من أن تقودها نحو المبادئ والأسس الإدارية الحديثة، ومنها إدارة الجودة الشاملة، وكون إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية جديدة، فإن نجاح تطبيقها يعتمد بدرجة أساسية على وجود قيادة ناجحة تتبنى أنماطاً قيادية ملائمة لتطبيق هذه الفلسفة، وفي هذا الصدد يقول "فرحات" "أن أساس نجاح أي مشروع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وجود القيادة التي تقاد من فرد قد هيئ لفن القيادة"[46]، مما يجعلنا نقول أن تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة تعد أحد المتطلبات الرئيسة لتطبيقها.

عزيزي الدارس، توجد العديد من أنماط القيادة تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التي يمكن الرجوع إليها في الأدبيات الخاصة بالقيادة ومنها:

1. أنموذج الشبكة الإدارية.
2. أنموذج القيادة الموقفية.
3. أنموذج طيف السلوك القيادي.
4. أنموذج القيادة بالمشاركة.
5. أنموذج القائد الذي يمكن مرؤوسيه من قيادة أنفسهم.
6. أنموذج القيادة بالتجوال.

"وفي ظل تعدد الأنماط القيادية فإنه يمكن القول إن النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، ويعطي اهتماماً كبيراً لكل من العمل والإنتاج ورضا العاملين والعلاقات الحسنة معهم، وهذا النمط يولي اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والتكنولوجيا والجانب الهيكلي في التنظيم"[47]، إضافة إلى "القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة، وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، وهذا ما يسمى بالإدارة (القيادة) بالتجوال، كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مكاشفة أو مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبوا إليه من أهداف يعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة"[48].

3. 6. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية:

عزيزي الدارس، إن المورد البشري داخل المنظمة، يعد العامل الجوهري في نجاح المنظمة أو فشلها، فهو المسؤول الأول عن استخدام بقية الموارد الأخرى في المنظمة، فضلاً عن كونه يلعب دوراً مهماً في اكتساب المنظمات ميزة تنافسية إذا ما تم استثماره استثماراً أمثل فيها، ومن ثم فعليه يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو فشلها، لذلك فلا بد من وجود إدارة كفأة وفاعلة لهذا المورد البشري توليه عنايةً واهتماماً من جميع النواحي الخاصة به، ابتداءً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر.

عزيزي الدارس، سوف نتناول الإدارة الفاعلة للموارد البشرية من خلال التطرق إلى النقاط الآتية:

1. التحفيز.
2. المشاركة والاندماج والتمكين.
3. بناء فرق العمل.

وفيما يأتي استعراض مختصر لكل منها:

1. التحفيز:

عزيزي الدارس، إن تقديم الحوافز والمكافآت من المبادئ التي تؤمن بها إدارة الجودة الشاملة من أجل احتواء العاملين وإدماجهم في جسم المنظمة بهدف الاستفادة القصوى من قدراتهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة نافعين منفتحين، حيث تعد الحوافز والمكافآت والتقدير أساليب لها قدرة على توجيه الأفراد نحو أعمالهم وتحفيزهم على إنجازها بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية، إذا ما تم مراعاة الأمور الآتية:

1. التأكيد على تدعيم السلوك الإيجابي بدلاً من التأكيد على السلوك السلبي ونقد الفشل.
2. ربط المكافأة والتقدير بالأداء العالي الذي يكون في حدود طاقات الأفراد وقدراتهم.
3. منح المكافأة والتقدير بصورة علنية بهدف تعظيم أثرها وفعاليتها.
4. اختيار الوقت المناسب لمنح المكافأة والتقدير، وعادة ما يكون بعد الانتهاء من إنجاز العمل مباشرة.
5. إتاحة فرص جديدة أمام العاملين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم، ومساعدتهم على تحقيق ذلك.
6. تطبيق العدالة في منح المكافآت والتقدير.
7. استخدام الحوافز الجماعية بهدف تعزيز روح الفريق.
8. مشاركة العاملين في التخطيط والتطبيق لبرامج التحفيز.

2. المشاركة والاندماج والتمكين:

عزيزي الدارس، إن مشاركة العاملين ثم اندماجهم هي انعكاس لاتجاهات الإدارة الديمقراطية التي شاعت في السبعينيات، وخلال الثمانينيات، فمع بروز إدارة الجودة الشاملة تم تطوير ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين التي لا توجد اختلافات جوهرية واضحة بينهما، إلى مفهوم وممارسة أكثر تطوراً وعمقاً وملاءمة لإدارة الجودة الشاملة عرفت بتمكين العاملين، أي أن تمكين العاملين مرحلة تطورية أعلى ولبنة مضافة إلى مشاركة العاملين واندماجهم وليست مغايراً ولا لاغياً

لهما، وفيما يلي نلقي الضوء على ما هو مهم في اندماج العاملين لتتضح الصلة بالتمكين عند تناوله: [49]

1. **إن هناك ثلاثة عناصر أساسية في مفهوم الاندماج هي:**

-التأثير في اتخاذ القرار.

-التفاعل.

-التشارك في المعلومات.

2. **إن هناك عدة جوانب تتعلق بالاندماج هي:**

-درجة الاندماج (مدى تأثير العاملين في القرار النهائي).

-مستوى الاندماج (هل هو على مستوى الوظيفة، أو القسم، أو المنظمة).

-أشكال الاندماج (مباشر، غير مباشر).

-نطاق الاندماج (الشأن أو المجال الذي ينصب عليه التأثير).

3. **إن الهدف من اندماج العاملين هو خلق الولاء والشعور بالانتماء للمنظمة والتبني لأهدافها.**

4. **تتوع أساليب وممارسات الاندماج للعاملين ويذهب Marchington et al إلى تصنيفها إلى الآتي:**

-الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

-الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.

-المشاركة المالية.

-المشاركة بالتمثيل.

عزيزي الدارس، من الأهمية بمكان التركيز على اندماج العاملين بالمنظمة، لاسيما العمال والمنفذين الذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي، إذ إن هؤلاء هم الذين سيقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم ووظائفهم وعلاقاتهم وقد "أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة والرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة."[50]

وكي تتمكن الإدارة من تحقيق سياسة الاندماج فإن عليها أن تحفز العاملين وأن تستمع إلى وجهات نظرهم وتشجعهم على تقديم مقترحاتهم، فسياسة التحفيز أداة يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المنظمة، إضافة إلى أن توفر لهم

قنوات الاتصال في كافة الاتجاهات، فضلاً عن تفويضهم الصلاحيات الكافية، والثقة بهم والإيمان بقدراتهم على اتخاذ القرارات بدون مساعدة الإدارة، فقد توصلت دراسة أجراها "Daily & Bishop"، إلى أن "الصلاحيات الممنوحة للقوى العاملة تمكنهم من اتخاذ قرارات عملية على مستوى الوحدات الدنيا، كما أنها تعزز من الولاء التنظيمي لدى القوى العاملة التي بدورها تفضي إلى انخفاض دوران القوى العاملة في المنظمة وانخفاض ترك مواقع العمل"؛[(51)] الأمر الذي يقود إلى تمكين العاملين وليس مجرد اندماجهم فقط، بحيث "يتم إعطاؤهم صوتاً حقيقياً وذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة"[(52)]، ويتمحور التمكين حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج المنظمة.[(53)]

في ظل هذه الظروف يشعر الموظف بالأمن والاستقرار في عمله، إضافة إلى الانتماء الحقيقي لمنظمته، ويكون له وجود حقيقي وسلطة فعلية،وهذا الأسلوب في التعامل يعجل عملية اتخاذ القرار، وكذلك الإبداع والتطوير في مجال خدمة العميل، بل إن "أحد الشروط الحيوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بصفة عامة، هو توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين"[(54)]، وتشير كثير من الأدبيات إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة ستقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، ومن ثم فإن على جميع المديرين بمختلف مستوياتهم الإدارية العمل على تمكين مرؤوسيهم من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية.

3. بناء فرق العمل:

عزيزي الدارس، إن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويعتمد نجاح الفريق على عنصرين مهمين هما:[(55)]

1. عنصر الإنجاز الذي يركز على النتائج المتوقعة من الفريق، إضافة إلى تركيزه على هيكل الفريق ووظائفه.
2. عنصر العمليات الذي يركز على كيفية ترابط الفريق في الاجتماعات، إضافة إلى إصلاح ومعالجة مشاكل الفريق.

إن تكوين فرق العمل يختلف تبعاً لمهام كل إدارة وحجمها، غير أنه من الأهمية لأي فريق عمل يتم تكوينه بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة حتى يكون فعالاً أن يراعي في تكوينه الأمور الآتية: [56] [57]

1. العدد المثالي لأعضاء الفريق الذي يتراوح عادة ما بين ثلاثة إلى عشرة أفراد.
2. ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.
3. اختيار أعضاء الفريق من بين الأفراد الموثوق فيهم الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم استعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.
4. أن يكون الفريق ممثلاً للعديد من المستويات الإدارية في المنظمة بدلاً من التركيز على مستوى واحد.
5. دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة والنظر إليه على أساس أنه جزء من العمل الاعتيادي، وليس أمراً طارئاً.
6. ضرورة التدريب لأعضاء الفريق وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية.
7. وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق.
8. منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه.
9. وجود نظام للمعلومات يضمن تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق هدف الفريق.

عزيزي الدارس، يوجد العديد من أنواع فرق العمل أهمها الآتي:

1. فرق تحسين الجودة.
2. حلقات الجودة.
3. فرق حل المشكلات.
4. فرق العمل المسيرة ذاتياً.

وفيما يأتي استعراض مختصر لكل نوع من تلك الأنواع:

1. فرق تحسين الجودة:

عزيزي الدارس، إن فريق تحسين الجودة يتضمن مجموعة من العاملين الذين يلتقون بصورة منتظمة لإيجاد الطرق التي تحقق تحسين الجودة، وتغطي هذه الفرق كل المنظمة، وتتضمن كل مستويات العاملين، ولهذه الفرق دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها، وتقوم كثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على أنها جزء من الهيكل التنظيمي وليس أمراً عارضاً أو مؤقتاً ينتهي بعد فترة من الزمن، حيث إنها لا تكون تابعة لدائرة أو قسم معين بل تغطي نظام التشغيل بكامله.

2. حلقات الجودة:

عزيزي الدارس، تتكون حلقة الجودة من "مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل"[58]، وتهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية في آن واحد، وتشكل حلقات الجودة غالباً بتشجيع ودعم الإدارة الإشرافية المباشرة، وتعد حلقات الجودة أداة للتطوير التنظيمي وتحسين الإنتاج كماً ونوعاً، وأسلوباً لحشد واستغلال الطاقات الخلاقة والمبدعة الكاملة في القوى العاملة، وتغطي حلقات الجودة جميع أنشطة المنظمة، إلا أنه وفقاً للأصول العلمية لفلسفة حلقات الجودة فإنه يتعين البدء بها بشكل مصغر في أنشطة معينة على أن ينمو ذلك التطبيق بالتدريج ليشمل كافة أنشطة المنظمة تمهيداً لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يُنظر إليها أنها "أول خطوات إدارة الجودة الشاملة".[59]

3. فرق حل المشكلات:

عزيزي الدارس، تتشكل هذه الفرق لحل مشكلات معينة تتعلق بالوظائف التي تؤديها المنظمة، وبالتالي فهذه الجماعات تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.

إن اهتمام فرق حل المشكلات يكون جزئياً، إذ يتعلق بالمشكلة أو المشكلات التي كلف الفريق بدراستها وحلها، وبعد دراسة المشكلات يقوم الفريق بتقديم اقتراحات وتوصيات لحلها، وذلك بعكس فرق تحسين الجودة التي تتخذ قرارات وتقوم بتنفيذها.

4. فرق العمل المسيرة ذاتياً:

عزيزي الدارس، يتم في كثير من المنظمات تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي، حيث تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي، حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.

عزيزي الدارس، على الرغم من أهمية هذه الفرق بمختلف أنواعها، إلا أنه ليس من الضروري تكوين جميع أنواع فرق العمل السالف ذكرها في كل منظمة تسعى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تختلف أنواع فرق العمل وعددها من منظمة لأخرى باختلاف الظروف التي تعيشها كل منظمة.

3 .7. التدريب :

عزيزي الدارس، إن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مبادئ وأدوات وأساليب لا بد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المبادئ واستخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لأفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، وكون إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة جميع الأفراد في المنظمة فإن الأمر يقتضي تعليم وتدريب الأفراد من إداريين وفنيين وفي مختلف المستويات الإدارية، ومن المهم جداً أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنظماً ومستمراً وفي الوقت الملائم حتى نضمن حصول كافة العاملين على المعارف اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع

التطبيق الفعلي، فضلاً عن كون التدريب بدون تخطيط هدر للموارد لأنه لن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

ويؤكد ديمنج على أهمية التدريب في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقوله "إذا أردنا أن نضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي، فإنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر، وخاصة للخط الأول من الموارد البشرية"[60]، كذلك يرى ميلر "أنه يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية مفاهيم الجودة الشاملة لكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم ملائمة لفلسفة التحسين المستمر"[61]، وقد أظهرت نتيجة الدراسة التي قامت بها "النعمة"، "أهمية التدريب كعنصر من العناصر المهمة في تطبيق وإنجاح إدارة الجودة الشاملة"[62]، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة"Daily" & "Bisho"، حيث كشفت أن "التدريب يعد من العوامل البالغة الأهمية في نجاح دور القوى العاملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"[63]، كما أظهرت الدراسة التي قام بها " أحمد" أن "التدريب المستمر يرفع كفاءة العاملين المهنية مما يحسن أداءهم الوظيفي".[64]

وكلما كانت برامج التعليم والتدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في المنظمة نجحت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، فقد أظهرت دراستان قام بها "بندقجي" على بعض الشركات الصناعية والفندقية الأردنية، "ضرورة تعميم برامج التعليم والتدريب على الجودة الشاملة لجميع المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، ورفضت حصرها فقط على مستويات الإدارة العليا".[65] [66]

8.3. وجود نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، إن نظم المعلومات تلعب دوراً استراتيجياً في حياة المنظمات، حيث يمتد تأثيرها إلى ضمان استمرارية المنظمة ونجاحها... لذلك أصبحت المكون الرئيس والحيوي لشركات الأعمال والمؤسسات على اختلاف أنواعها، وتعد في الوقت الحالي مورداً استراتيجياً له تأثيره الكبير في قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء في دنيا العمل[67].

يشير عدد من الباحثين إلى أن وجود نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة "يعد شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بشرط الاعتماد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة، وتوصيلها للمديرين في الوقت المناسب، حتى يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بشكل صحيح"[68]، لاسيما أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل، والتحسين المستمر للجودة، وكذلك اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، إضافة إلى تحريك خبرات القوى العاملة وتعبئتها ، فضلاً عن الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، إذ لا سبيل لتحقيق ذلك إلا عن طريق توافر نظام معلومات فعال لإدارة الجودة الشاملة.

ويعرف نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة بأنه نظام شامل للمعلومات الإدارية يزود كافة الوحدات داخل المنظمة بجميع مستوياتها الإدارية المختلفة بالبيانات والمعلومات المرتبطة بالجودة بهدف دعم عمليات إدارة الجودة الشاملة وأنشطتها في المنظمة. ولأن هذا النظام "يولد كمية كبيرة من المعلومات فإن من المهم تحديد أنواع البيانات الجديرة بالحفظ، وكيف تنظيمها حتى يكون قادراً على تقديم المعلومات المطلوبة وقابلاً للتشغيل بسهولة"[69].

عزيزي الدارس، إن توافر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة يمكنها من إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة، ففي دراسة أجراها "بدري" ، اتضح "أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلع المطابقة وبين توافر المعلومات"[70]، ومن ثم فإن النظرة المتطورة للمعلومات هي "أنها بمثابة موارد استراتيجية، ومن أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق الحد التنافسي في السوق العالمية"[71].

إن عملية نقل البيانات والمعلومات داخل المنظمة وتداولها بين الوحدات الإدارية المختلفة بشكل فعال تعتمد على وجود نظام فعال للاتصالات، يمكن تلك الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات من ممارسة عملية الاتصال في جميع الاتجاهات، ولاسيما باتجاه الإدارة العليا.

9.3. تطوير علاقات قوية مع الموردين:

عزيزي الدارس، إن كل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة تحتاج إلى مدخلات وهذه المدخلات قد تكون مواد خام، آلات ومعدات أو تجهيزات أخرى، الأمر الذي يتطلب عدداً من الموردين لتوفيرها للمنظمة بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الزمان والمكان المحددين وبأسعار مناسبة، وهذا بدوره يتطلب بناء علاقات قوية مع الموردين، والعمل على توطيدها على أساس الشراكة المتبادلة وإيجاد نوع من الثقة القوية بين المنظمة والموردين والعمل في جو من الانسجام وبما يحقق فوائد جمة لكل منها، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة التعامل مع موردين جيدين لتزويدها بالمواد والأدوات والتجهيزات ذات الجودة العالية، حيث "إن جودة المورد تعد من العوامل الحاسمة في نجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة لأن جودة المواد هي أساس عملية التحسين المستمر، ويقول هارتلي ورفاقه Hartly et al إن وجود نظام متكامل لربط المورد بالمنظمة يؤثر إيجابياً في كفاءة عمليات تطوير المنتج الحالي أو تقديم منتج جديد، وعلى سرعة تقديم هذا المنتج إلى السوق"[(72)].

نتيجة لذلك فإن على المنظمة عند اختيار مورديها الاعتماد على قاعدة معلومات دقيقة وكاملة عن كل مورد منهم، ومن ثم دراستهم وتقييمهم واختيار أفضلهم طبقاً لمعايير معينة كالجودة وأوقات التسليم والكميات المسلمة والسعر والخدمات المقدمة، إضافة إلى مدى تعاونهم مع العملاء، فضلاً عن الأساليب التكنولوجية والفنية المستخدمة في عمليات الإنتاج وغيرها، بحيث يحدد وزن نسبي لكل معيار من تلك المعايير، كل ذلك يساعد المنظمة على تحديد أرجحيه كل منهم ليكون مورداً جيداً للمنظمة مقارنة بالآخرين.

"ويمكن للمنظمة وضع حد أدنى لمجموع الدرجات التي يجب أن يحصل عليها المورد كأن تكون **85** مثلاً فإذا حصل المورد على أقل من هذا المجموع، فإن على المنظمة تنبيهه أو عدم تجديد التعاقد معه"[(73)]، بعد ذلك يجب على المنظمة بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين الذين تم اختيارهم حرصاً على تحقيق مصلحة كل منهما وتسهيل سيطرتها على مستويات جودة مشترياتها من الموردين وضماناً

للحصول على منتجات عالية الجودة وتحقيق ذلك ليس أمراً سهلاً، بل يتطلب جهداً تبذله المنظمة لبناء علاقات متينة ووطيدة مع مورديها، ومثل هذا لا يمكن أن يتحقق في العلاقات قصيرة الأجل، بل في بناء علاقات ذات أمد طويل، ولاسيما أن المورد لا يمكن أن يسعى لتقديم كل ذلك للمنظمة دون أن يجد له منفعة منها.

تدريب (2)

وضح مدى أهمية توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لنجاح تطبيقها في منظمات الأعمال.

4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

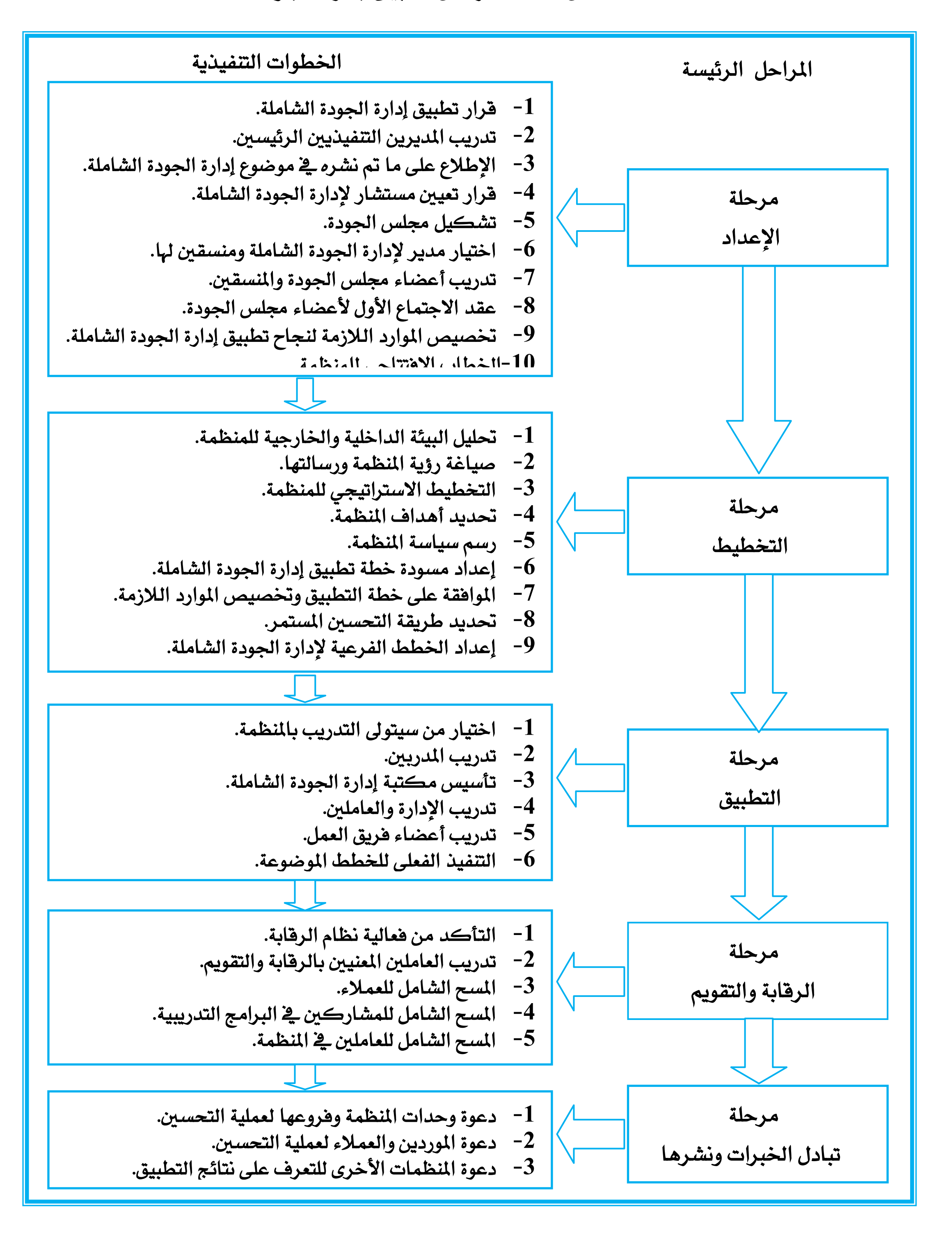
عزيزي الدارس، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست عملية سهلة ويسيرة وليس من المعقول أن يتم تطبيقها خلال فترة زمنية قصيرة، بل تتطلب فترة زمنية طويلة يتم خلالها تطبيق عدة مراحل ترتبط بكافة أنشطة المنظمة، ولقد تعددت الأساليب التي أوردها الباحثون والكتاب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن القول إن المراحل التي تضمنها أسلوب Jablonski لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتميز بالشمول والتسلسل والتكامل والتفصيل المطلوب لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي، لاسيما بالنسبة للمنظمات حديثة التوجه نحو هذه الفلسفة، وتتمثل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب أسلوب Jablonski في الآتي[75]:

1. مرحلة الإعداد.
2. مرحلة التخطيط.
3. مرحلة التطبيق.
4. مرحلة الرقابة والتقويم.
5. مرحلة تبادل الخبرات ونشرها.

والشكل (4-9) يوضح ذلك:

وفيما يأتي استعراض سريع لهذه المراحل وذلك على النحو الآتي:

شكل (4-9) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



4 .1. مرحلة الإعداد:

عزيزي الدارس، يطلق على هذه المرحلة مرحلة اقتناع الإدارة العليا وتبنيها لإدارة الجودة الشاملة، وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إنها تعد بمثابة التفكير المنظم للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة، ولتنفيذ هذه المرحلة بنجاح فلا بد من القيام بالخطوات الآتية:

1. **قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.**
2. **تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسين على الجودة** مع التركيز على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وفوائدها.
3. **الاطلاع على ما تم نشره في موضوع إدارة الجودة الشاملة** والتواصل مع الجهات أو الأشخاص الذين لهم تجارب سابقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. **قرار تعيين مستشار لإدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.**
5. **تشكيل مجلس الجودة** برئاسة أعلى شخص في المنظمة أو نائبه ويضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا، إضافة إلى مستشار الجودة وممثل عن العاملين في المنظمة، ويعد المجلس مسؤولاً عن إدارة ودعم برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكوين فرق العمل ودعمها ومنحها الصلاحيات الكافية، إضافة إلى مراجعة العمليات داخل المنظمة وتحليلها وتحسينها بالتعاون مع فرق العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة، وتبرز أعظم مسؤولية للمجلس في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية.
6. **اختيار مدير لإدارة الجودة الشاملة ومنسقين لها**، بحيث يتم تعيين منسق لإدارة الجودة الشاملة في كل وحدة رئيسة من وحدات المنظمة لينسق بين جميع الجهات ذات العلاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتسهيل عقد الاجتماعات الدورية، وتقديم النصح والمشورة لكل المستويات الإدارية بالمنظمة، إضافة إلى الاستشارات اللازمة لفرق العمل ودعمها.
7. **تدريب أعضاء مجلس الجودة والمنسقين**، حول مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة مع التعرض بإيجاز للأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تدريب إضافي للمنسق في مجال الإدارة وتقديم التسهيلات المطلوبة، كي يتمكن من إنجاز مهمته بالشكل المطلوب.

8. **عقد الاجتماع الأول لأعضاء مجلس الجودة**، بحيث يتم مناقشة مهام عمل المجلس وتقسيم المسؤوليات اللازمة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9. **تخصيص الموارد اللازمة لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

10. **الخطاب الافتتاحي للمنظمة**، ويتضمن إعلان قيادة المنظمة لجميع العاملين عن البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال لقاء موسع.

4 .2. مرحلة التخطيط:

عزيزي الدارس، يتم في هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم، والموارد اللازمة للتطبيق، ويرى "سعيد"، أن هذه المرحلة تعد بمثابة إرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها من خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الفرعية الآتية: (74)

1. **تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة،** وصولاً إلى التحديد الدقيق لكل من: عناصر القوة، عناصر الضعف، الفرص المتاحة، التهديدات المتوقعة.

2. **صياغة رؤية المنظمة ورسالتها**: تُعرف رؤية المنظمة بأنها عبارة عن صياغة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ،بينما تعرف رسالة المنظمة بأنها السبب أو الغرض الرئيس الذي من أجله أوجدت المنظمة، وتتضمن الالتزامات التي يتعين على كل العاملين القيام بها للإسهام في تحقيق رؤية المنظمة، وعند صياغة الرسالة يجب أن تكون مختصرة وسهلة الفهم.

3. **التخطيط الاستراتيجي للمنظمة**: يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة قرار طويل الأجل تتخذه الإدارة العليا تجاه القضايا الرئيسة والمهمة داخل المنظمة، ويتم اتخاذه في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها.

4. **تحديد أهداف المنظمة**: يجب تحديد هذه الأهداف في ضوء رسالة المنظمة، وتشمل كلاً من الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، ويراعى عند تحديدها أن تكون واضحة وموجزة ومرنة وأن تتغير بمرور الوقت، إضافة إلى إعطاء وزن نسبي لكل منها وأن تشمل جميع أجزاء المنظمة ومجالاتها.

5. **رسم سياسة المنظمة**: يتم رسم السياسة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بوساطة المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة، ويجب أن تتضمن هذه السياسة مجموعة عناصر أهمها الآتي:

-**أنظمة الحوافز**: يجب تحديد أنظمة الحوافز التي ستطبق في المنظمة مع إشعار العاملين بأن منح المكافأة والتقدير يعتمد على الإنجاز.

-**الأمن الوظيفي**: حيث ينبغي طمأنة العاملين والتأكيد لهم بأنهم لن يفقدوا وظائفهم نتيجة لزيادة الإنتاجية المتحققة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-**الدعم الإداري**: ويتم ذلك من خلال إعطاء المرؤوسين الفرصة الكافية لتقديم آرائهم ومقترحاتهم وسماعها، وأخذ المناسب منها في الحسبان.

6. **إعداد مسودة خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة**: إن إعداد هذه المسودة يتطلب مشاركة كل أعضاء مجلس الجودة مع ممثلي العاملين، إضافة إلى ممثلي إدارة التدريب بالمنظمة.

7. **الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك**: نتيجة لمشاركة الجميع في إعداد هذه الخطة؛ فإن الموافقة عليها تصبح عملية سهلة ويسيرة، ولكن تكمن الصعوبة في تخصيص الموارد اللازمة للتطبيق، وبصرف النظر عن كيفية توفير هذه الموارد فإنه يجب الاعتراف بأنها تعد بمثابة استثمار طويل الأجل ستحصل المنظمة من ورائه على عائد جوهري في المستقبل، وعليه يتعين على مجلس الجودة توفير الموارد اللازمة للتطبيق.

8. **تحديد طريقة التحسين المستمر التي سيتم استخدامها في عملية التحسين المستمر للجودة.**

9. **إعداد الخطط الفرعية لإدارة الجودة الشاملة**، بحيث يتم إعداد هذه الخطط لكل وحدة من الوحدات الرئيسة للمنظمة وذلك في ضوء الخطة الرئيسة المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

4 .3. مرحلة التطبيق:

عزيزي الدارس، في هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل بتنفيذ المهام الموكلة إليها وإجراء التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يبدأ في هذه المرحلة تدريب العاملين في المنظمة، إضافة إلى تدريب فرق العمل على كيفية استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة وأساليبها،

التي تم التطرق إليها في هذه الوحدة ،وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات الفرعية الآتية:

1. **اختيار من سيتولى التدريب بالمنظمة**: تتضمن هذه الخطوة اختيار المدربين للمنظمة الذين يعدون كامتداد لمهام منسق إدارة الجودة الشاملة كونهم سيقومون بالاستشارات والتدريب كجزء من الخدمات الداعمة.
2. **تدريب المدربين**: بعد اختيار المدربين يجب تدريبهم على المبادئ والمفاهيم والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، ثم يختار كل منهم الموضوع الذي سيقوم بتدريب أفراد المنظمة عليه بما يتناسب وتخصصه بالتنسيق مع منسق إدارة الجودة الشاملة.
3. **تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة**: يجب إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة مزودة بالمراجع والدوريات وغير ذلك، وعند اختيار محتويات هذه المكتبة ينبغي مراعاة أن تكون هذه المحتويات ذات صلة بإدارة الجودة الشاملة، وأن تخدم المدربين وفرق العمل وجميع الأطراف المهتمة بموضوع إدارة الجودة الشاملة.
4. **تدريب الإدارة والعاملين**: بعد استكمال عملية وضع الخطط يجب أن يبدأ تدريب الإدارة والعاملين سواء كان التدريب على شكل مجموعات صغيرة أو كان بصورة جماعية، ويتضمن هذا التدريب ثلاثة أنواع رئيسة من أنواع التدريب هي: التدريب الذي يتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة، والتدريب الذي يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، والتدريب الخاص بتنمية المهارات.
5. **تدريب أعضاء فريق العمل**: يعد هذا التدريب أهم أنواع التدريب على إدارة الجودة الشاملة، كونه أكثرها تأثيراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
6. **التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة**: يتم التنفيذ للخطط الموضوعة وفقاً للجدول الزمني، إذ لا قيمة لأي خطة لا يتم تنفيذها.

4.4. مرحلة الرقابة والتقويم :

عزيزي الدارس، يتم بناء نظام الرقابة وفقاً لإدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المستمرة التي تبدأ بالرقابة السابقة، ثم الرقابة المتزامنة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة وذلك بهدف تقويم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والجهود المبذولة في تطبيق تلك المراحل، وفي هذه المرحلة قد يتطلب من المنظمة الاستعانة بفريق تقويم خارجي، إضافة إلى فريق التقويم الذاتي، وأثناء هذه المرحلة ينبغي أن يتم التركيز على الآتي:

1. **التأكد من فعالية نظام الرقابة** من خلال اتصافه بالبساطة وقلة التكلفة والشمول والموضوعية، بالإضافة إلى سهولة تطبيقه واكتشافه الأخطاء في الوقت المناسب.
2. **تدريب العاملين المعنيين بالرقابة والتقويم** على كيفية استخدام أساليب الرقابة، ولاسيما الأدوات والأساليب التي تستخدم للضبط الإحصائي للجودة وقياس مستواها، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل مسارها.
3. **المسح الشامل للعملاء** بهدف معرفة رضا العملاء ومعرفة آرائهم والسماع لمقترحاتهم في مجال التحسين والتطوير.
4. **المسح الشامل للمشاركين في البرامج التدريبية**، وذلك بهدف معرفة آرائهم وردود أفعالهم حول تلك البرامج، بالإضافة إلى معرفة مقترحاتهم التي يقدمونها لتحسين تلك البرامج وتطويرها.
5. **المسح الشامل للعاملين في المنظمة**، وذلك عن طريق قائمة استقصاء بهدف مساعدة الإدارة على تفهم ادراكات العاملين تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الادراكات في عملية التحسين المستمر للجودة.

5.4. مرحلة تبادل الخبرات ونشرها:

عزيزي الدارس، في هذه المرحلة تتم الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المنظمة نتيجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق تبادل الخبرات ونشرها ينبغي عمل الآتي:

1. **دعوة وحدات المنظمة وفروعها لعملية التحسين**، من خلال الذين أسهموا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاطلاع كل منهم الآخرين بالتغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. **دعوة الموردين والعملاء لعملية التحسين**، لاطلاعهم على النتائج الإيجابية التي حققها كل منهم، بالإضافة إلى الفوائد التي حققتها المنظمة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعوتهم إلى المشاركة في عملية التحسين المستمر للجودة، وإمدادهم للمنظمة بكافة المعلومات التي تسهم في ذلك.
3. **دعوة المنظمات الأخرى للتعرف على نتائج التطبيق**، مع التركيز على المنظمات المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لإطلاعها على النتائج الإيجابية المحققة في المنظمة وطرائق التحسين المستخدمة، ومحاولة عقد اتفاقيات تعاون مع تلك المنظمات لتبادل الخبرات ونشرها في مجال إدارة الجودة الشاملة.

عزيزي الدارس، يمكن القول إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب منها تطبيق الخمس المراحل السابقة الذكر عبر جدول زمني تضعه المنظمة بما يتوافق وتوافر كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مراعاة الأمور الآتية:

1. أن يتم إعداد الجدول الزمني من قبل مجلس الجودة.
2. عند إعداد الجدول الزمني يجب مراعاة العلاقات التبادلية بين مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. أن يتضمن الجدول الزمني جميع الأنشطة والمهام المراد تنفيذها في كل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح ومحدد، مع تحديد الجهة المعنية بالتنفيذ وتأريخ التنفيذ، إضافة إلى متطلبات التنفيذ، فضلاً عن تحديد مقاييس لمعرفة مدى نجاح تنفيذ كل مهمة.
4. تكوين فريق عمل يتولى متابعة تنفيذ الجدول الزمني، إضافة إلى جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من البيئة الداخلية والخارجية.

5. إجراء أية تعديلات في ضوء نتائج النقطة الرابعة بعد عملية تنسيق وتشاور بين كل من فريق متابعة تنفيذ الجدول الزمني ومجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى ممثلين عن العاملين داخل المنظمة.

6. عدم البدء بمرحلة التطبيق إلاّ بعد موافقة مجلس الجودة والتأكد من التوافر الكامل لجميع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7. وضع مواصفات للجودة قبل البدء بتطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة للمساعدة في قياس النتائج الفعلية، إذ إنه بدون هذه المواصفات لن تتمكن المنظمة من الحكم على أدائها سواء أثناء مراحل التطبيق أم بعدها، وينبغي أن تشمل هذه المواصفات كلاً من مواصفات تصميم المنتج ومواصفات المواد المشتراة، إضافة إلى مواصفات عمليات الإنتاج، فضلاً عن مواصفات المنتج.

تدريب (3)



وضح مدى أهمية مرحلة الإعداد كمرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مبيناً مدى تأثيرها في نجاح المراحل اللاحقة لها؟

5. أنموذجات الأداء المتميز:

عزيزي الدارس، لقد أدرك الباحثون والمهتمون بإدارة الجودة الشاملة أهمية هذه الفلسفة، ولذلك فقد قاموا بتجميع وحصر المرتكزات والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وبلورتها في صورة أنموذجات على شكل وصفي أو تطبيقي لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء في المنظمات الصناعية أم الخدمية والاستمرار في التحسين المستمر في تلك المنظمات وصولاً إلى تحقيق التميز، ونعتقد أن من أهم تلك الأنموذجات ومن أكثرها تطبيقاً في معظم المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة الآتي:

1. أنموذج جائزة إدوارد ديمنج.
2. أنموذج الجائزة الأوروبية.
3. أنموذج الجائزة الأمريكية.
4. أنموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.
5. أنموذج الجهاز الحكومي.

وفيما يأتي استعراض مختصر لكل أنموذج من تكل الأنموذجات:

5.1. أنموذج جائزة إدوارد ديمنج:

عزيزي الدارس، يعد إدوارد ديمنج أحد رواد الجودة ، وقد طلبت الحكومة اليابانية منه التوجه إلى اليابان لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية والجودة ، وذلك بعد الحرب العالمية الثانية، وقد استجاب لهذا الطلب عام 1945م، وقام بنقل آرائه وأفكاره عن الجودة وتطبيقاتها، لاسيما في مجال الرقابة الإحصائية ،حيث حققت تلك الآراء والأفكار نجاحاً كبيراً في مجال الإنتاجية والجودة.

لقد اعترف اليابانيون بفضل ديمنج لمعاونتهم في الخروج من الدمار الذي لحق ببلادهم خلال الحرب العالمية الثانية وأسسوا جائزة ديمنج من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1951م تخليداً لذكرى ديمنج وتقديراً لمساهماته في غرس جذور الجودة في الصناعة اليابانية، وتمنح هذه الجائزة للمنظمات والوحدات

العاملة فيها التي تتميز بالابتكار في مجال الإنتاجية والجودة، كما تمنح للأفراد الذين لهم إسهامات بحثية أو تطبيقية في مجال الجودة أو في مجال نشرها.

عزيزي الدارس، تهدف عملية منح جائزة ديمنج للمنظمات والوحدات التابعة لها إلى تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية واختيار المنظمة الأكثر نجاحاً في هذا المجال، وقد اعتمدت هذه الجائزة بشكل رئيس على ما حدده ديمنج من النقاط الأربع عشرة الحاكمة لتحقيق الجودة.

ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج في الآتي:[76]

1. القيادة: وتشمل:

- دعم الإدارة العليا وبقية المديرين لجميع أنشطة تحقيق الجودة.
- مشاركة الإدارة العليا وبقية المديرين في برامج تحسين الجودة.
- إشراك العاملين في حل مشاكل وقضايا أنشطة الجودة.
- تصميم برامج مفصلة للعاملين تتضمن سياسة الجودة وأهدافها وسبل اعتمادها.

2. رضا الزبائن: ويتمثل بتحقيق:

- ما يفوق توقعات الزبائن من مزايا في السلع والخدمات المقدمة.
- إدارة العلاقات مع الزبائن والاستماع لآرائهم.
- قياس مدى رضاهم واتجاهاتهم نحو الشركة.

3. التحسين المستمر: ويشمل:

- استخدام التقنيات الإحصائية وسيلة لتحسين الجودة.
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي وحلقات الجودة.
- المقارنة بمنافس متميز ومحاولة التغلب على سمة تميزه.

4. تطوير مشاركة الموردين في:

- تحقيق الجودة.
- إقامة علاقات طويلة الأجل معهم.
- اعتماد آلية تحقيق المنفعة المشتركة.

5. بناء الجودة في:

-التصميم.

-عمليات الإنتاج والسيطرة عليها لتحقيق الجودة.

6. إدارة الموارد المادية والبشرية وعملية الجودة: بما يحقق الإفادة الكاملة منها في تحسين الجودة وتطوير إنتاجية العمل.

7. التعليم والتدريب المستمرين: من أجل الجودة ولفئات العاملين كافة وتشجيع التعليم وتقدير أداء العاملين وتحفيزهم.

8. تحقيق رضا العاملين والمستثمرين والموردين والمجتمع وتحفيز الشركات: للحصول على جوائز إدارة الجودة الشاملة.

5. 2. أنموذج الجائزة الأمريكية:

عزيزي الدارس، مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة خلال الثمانينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية برزت التوجهات لإنشاء جائزة وطنية في مجال الجودة للشركات الأمريكية، وقد تم إنشاء تلك الجائزة عام 1987م، تمثلت الأهداف الرئيسة لها في تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية ومكافأة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثالاً يحتذى به، ووضع أسس ومعايير يمكن استعمالها من قبل المنظمات لتقييم جهودها في تحسين الجودة[77]، وقد سميت الجائزة باسم مالكوم بالدريج تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة.

عزيزي الدارس، تتم عملية منح الجائزة حسب المراحل الآتية: [78]

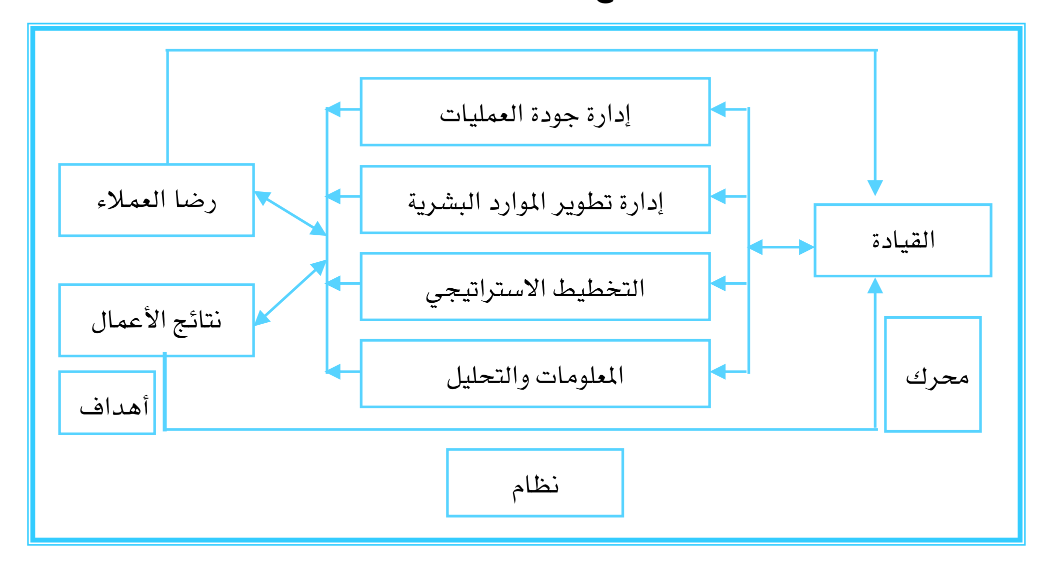
1. تقدم الشركة التي ترغب في الترشيح لهذه الجائزة ملخصاً لا يزيد عن 75 صفحة مدعماً بوصف لنظم الجودة فيها.
2. إذا تم قبول هذا المخلص تعتبر الشركة المتقدمة قد اجتازت مرحلة التصنيف المبدئية للمتقدمين، ويعقب ذلك عملية دقيقة للفحص والتقييم يقوم بها فريق متخصص يشكل من: الحكومة والصناعة والمتخصصين الاستشاريين.

3. يتم تقييم المتقدمين على أساس سبعة مجالات رئيسة تم وضعها بمعرفة المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا وهذه المجالات أو العناصر هي:

- القيادة.
- المعلومات والتحليل.
- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة وتطوير الموارد البشرية.
- إدارة جودة العمليات.
- نتائج الأعمال(الجودة).
- رضا العملاء.

والشكل (4-10) يوضح الإطار العام للجائزة الأمريكية:

شكل (4-10) أنموذج الجائزة الأمريكية



المصدر: المقلي، عمرأحمد ، وإدريس، عبدالله عبد الرحيم، إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، 2006م، الخرطوم، ص327.

عزيزي الدارس ، يتضح من الشكل (4-10) أن العنصر المحوري والمحرك الأساس لنموذج الجائزة الأمريكية يتمثل في القيادة، أما العناصر التي تمثل النظام فهي فحص المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة جودة المبيعات، بينما تتمثل الأهداف في تحقيق رضا العملاء ونتائج

الأعمال، أما عناصر التقييم الفرعية لعناصر أنموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي فهي كما هو موضح في الجدول (4-2).

جدول (4-2) نقاط العناصر الرئيسة والفرعية والنقاط المرجحة لأنموذج الجائزة الأمريكية.

م	العناصر الرئيسة	العناصر الفرعية	نقاط العناصر الفرعية	نقاط العناصر الرئيسة
1	القيادة	1- كفاءة القيادة التنفيذية.	40	100
		2- مدى اهتمام القيادة بالجودة.	15	
		3- كفاءة إدارة الجودة.	25	
		4- تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة.	20	
2	المعلومات والتحليل	1- نطاق إدارة جودة المعلومات والبيانات	20	70
		2- المعلومات المتعلقة بالمعايرة (المقارنة).	30	
		3- تحليل المعلومات والبيانات.	20	
3	التخطيط الاستراتيجي	1- عملية تخطيط استراتيجية الجودة.	35	60
		2- خطط وأهداف الجودة.	25	
4	إدارة وتطوير الموارد البشرية	1- إدارة الموارد البشرية.	20	150
		2- سياسة إدماج العاملين ومشاركتهم.	40	
		3- التعليم والتدريب في مجال الجودة.	40	
		4- احترام العاملين وتقدير أدائهم.	25	
		5- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.	25	
5	إدارة جودة العمليات	1- جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة.	35	140
		2- عملية الرقابة على الجودة.	20	
		3- عملية التحسين المستمر للجودة	20	
		4- تقييم الجودة.	15	
		5- التوثيق.	10	
		6- خدمة دعم الجودة.	20	
		7- جودة المول.	20	

العناصر الرئيسة	العناصر الفرعية	نقاط العناصر الفرعية	نقاط العناصر الرئيسة
نتائج الجودة	1- نتـائج مسـتوى جـودة السـلعة أو تقـديم الخدمة.	90	180
	2- نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة.	50	
	3- نتائج جودة الممول.	40	
رضا العميل.	1- تحديد احتياجات العميل وتوقعاته.	30	300
	2- إدارة العلاقة مع العميل.	50	
	3- معايير خدمة العميل.	20	
	4- الاهتمام بالعميل.	15	
	5- حل الشكاوى من أجل تحسين الجودة.	25	
	6- تحديد مستوى رضا العميل.	20	
	7- نتائج رضا العميل.	70	
	8- مقارنـة رضـا العميـل مـع الرضـا في الشركات المنافسة.	70	
مجموع النقاط		**1000**	**1000**

المصدر بتصرف: عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009م، ص184-186.

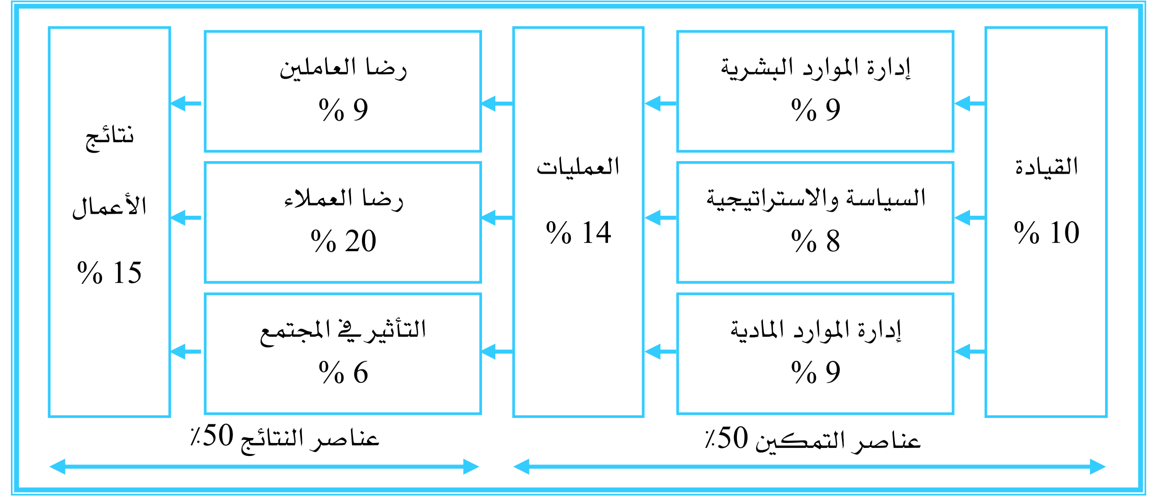
5. 3. أنموذج الجائزة الأوروبية:

عزيزي الدارس، أنشأت هذه الجائزة عام 1991م من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ويشار للنموذج الذي اعتمدته هذه الجائزة، أحياناً، نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في الأعمال.[79]

لقد تم تقديم أنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في بداية عام 1992م كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة، ويتكون أنموذج الجائزة الأوروبية من تسعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها بعلاقات يربطها إطار عام يوضح هذه العناصر وعلاقاتها ببعضها بعضاً، وقسمت هذه العناصر إلى مجموعتين رئيستين هما عناصر التمكين وتشمل: القيادة، السياسة والاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المادية، العمليات، وعناصر النتائج وتشمل رضا العملاء، رضاء العاملين، التأثير في المجتمع، نتائج الأعمال،

ولكل عنصر من هذه العناصر وزن نسبي يستخدم لحساب التقييم للمتقدمين للجائزة، ووفقاً للأنموذج فإن عناصر التمكين هي التي تؤدي إلى تحقيق النتائج والأخيرة بدورها تؤدي إلى التميز في نتائج الأعمال، والشكل (4-11) يوضح ذلك:

شكل (4-11) أنموذج الجائزة الأوروبية للجودة.



المصدر:

-العزاوي، محمد عبدالوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص 76.

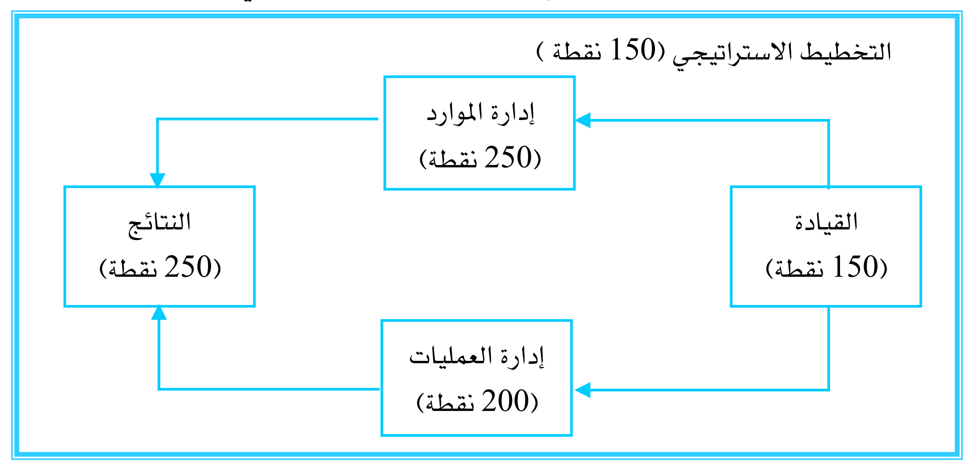
-زين الدين، فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996م،ص.71

4 .5. أنموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز:

عزيزي الدارس، توجد العديد من الجوائز العربية الخاصة بالجودة، منها جائزة محمد بن راشد آ ل مكتوم للإدارة العربية، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة، وجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية وغيرها العديد من الأنموذجات في دول عربية أخرى، وسنتناول هنا أنموذجاً لجوائز الجودة العربية وهو أنموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وذلك على النحو الآتي:[80]

عزيزي الدارس، تهدف جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز المجهودات المتميزة للمؤسسات الوطنية، كما تهدف إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية، وتتضمن معايير التقييم **(5)** عناصر رئيسة هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة العمليات، النتائج، كما يوضح ذلك الشكل (4-12).

شكل (4-12) أنموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز



المصدر: الطائي، رعد عبدالله، قدادة، عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص379.

عزيزي الدارس، فيما يأتي إيضاح مختصر لكل عنصر من عناصر التقييم الخمسة الرئيسة في أنموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز:[81]

1. القيادة Leadership (150 نقطة):

يركز معيار القيادة على دور الإدارة العليا في المنظمة والمتعلق بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمتها وفلسفتها، كما يركز هذا المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم، بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاطات الإبداع.

2. التخطيط الاستراتيجي Strategy Planning (150 نقطة):

يتناول معيار التخطيط الاستراتيجي رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، اعتماداً على تحليلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، بالإضافة إلى تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط عمل.

3. إدارة الموارد Resources Management (250 نقطة):

يركز هذا المعيار على قدرة المنظمة على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية وتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.

4. إدارة العمليات Operations Management (200 نقطة):

يركز هذا المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعاة الحفاظ على البيئة، وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز المعيار على تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة، بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة.

5. النتائج Results (250 نقطة):

يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المنظمة من حيث درجة رضا العملاء، رضا العاملين، جودة المنتج، أداء الموردين، الأثر على الاقتصاد، الأثر على المجتمع.

وهي:

1. **التطبيق:** مدى تطبيق متطلبات المعيار اعتماداً على ملاءمة الوسائل المستخدمة وفعاليتها في هذا المجال.
2. **المشاركة:** مدى مشاركة المعنيين كالعاملين والعملاء والملاك والموردين والمجتمع المحلي، بوضع متطلبات المعايير وتطبيقها.
3. **الاتصال:** طريقة إرسال ونشر متطلبات المعايير إلى المعنيين في المنظمة.
4. **التحسين المستمر:** كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المنظمة فيما يتعلق بكافة متطلبات المعايير ومجالاتها.

5.5. أنموذج الجهاز الحكومي:

عزيزي الدارس، قام "بارتون ومارسون" بتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية، ويشمل النموذج العناصر الآتية التي تعد بمثابة خطوات يمكن بوساطتها تطبيقه:[82]

1. تحدد المنظمة الحكومية شريحة المواطنين أو الجمهور المستفيدة من خدماتها.

2. استطلاع حاجات ورغبات وتوقعات الجمهور، من أجل الاطلاع عليها ومعرفتها.

3. إعادة المنظمة تصميم كافة سياساتها، وإجراءاتها، وطرق أداء الخدمة لديها، بشكل تؤدي إلى تلبية مطالب الجمهور وتوقعاته في ضوء معايير أداء تضمن تحقيق الجودة العالية في تقديم الخدمة.

4. تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور إسهاما في تحقيق الجودة والسرعة والسهولة، والمرونة في تقديمها.

5. تدريب جميع الموظفين على الفلسفة الجديدة وتمكينهم من تطبيقها وعلى تشغيل التقنيات الحديثة المزمع استخدامها من قبلهم عند تقديمهم الخدمة للجمهور.

6. تبني سياسة لامركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لامركزية أداء الخدمة، وذلك من أجل تسهيل تقديمها للمواطنين وتحقيق درجة عالية من المرونة والجودة في هذا التقديم.

7. تنفيذ استطلاعات مستمرة لرأي الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف بشكل دائم على ملاحظاته، وشكاواه، ومقترحاته من أجل رفع مستوى جودتها، وإدخال تحسينات مستمرة عليها، وتحقيق درجة عالية من الرضا لدى الجمهور.

8. قيام الإدارة الحكومية بإجراء مقارنات بين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل منظماتها بعضها مع بعض، لتحديد المنظمات ذات الجودة العالية في خدماتها والرضا العالي لدى جمهورها، واطلاع المنظمات الأخرى على هذه النتائج لتحذو حذوها.

9. تقديم مكافآت للمتفوقين سواء على صعيد المنظمات بوجه عام، أو على صعيد الموظفين العاملين بداخلها بشكل خاص، وذلك تقديراً لجهودهم ومن أجل تشجيع المنظمات الحكومية على بلوغ مستوى عال من الجودة في أداء خدماتها.

عزيزي الدارس، إن مجرد تقدم أي منظمة للحصول على أي جائزة من الجوائز السابقة الذكر يعد أمراً مهماً بالنسبة لها ، لأنه سيشحذ همم العاملين فيها ، وستحصل الشركة المتقدمة على ملخص مكتوب لنتيجة عملية التقييم يوضح فيه نواحي القوة والضعف في ممارستها لإدارة الجودة الشاملة وسيساعدها ذلك على التخلص من الممارسات ذات النتائج السلبية وتدعيم الممارسات الإيجابية ، إضافة إلى الاستفادة من المقترحات المقدمة من قبل فريق التقييم التي تمثل رؤيتهم لتطوير ممارسات الشركة.

تدريب (4)

تحدث بشكل مختصر عن أهم الأهداف المشتركة التي تسعى أنموذجات الأداء المتميز إلى تحقيقها.

أسئلة التقويم الذاتي

عزيزي الدارس، أجب عن الأسئلة الآتية:

1. من خلال زياراتك السابقة لبعض منظمات الأعمال الموجودة في منطقتك أو القريبة منها هل تعتقد أن بإمكانها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولماذا ؟
2. وضح طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.
3. ضع جدولاً زمنياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى منظمات الأعمال التي قمت بزيارتها.
4. من خلال تقييمك لأنموذجات الأداء المتميز، ما هو الأنموذج الذي تراه مناسباً للتطبيق في المنظمات اليمنية؟

?

6.الأنشطـــــــــة:

عزيزي الدارس، قم بالاتصال بأحد زملائك من الطلبة الذين يدرسون معك في نفس المستوى الدراسي ووجه إليه الأسئلة الآتية:

1. ما هي منظمات الأعمال التي قمت بزيارتها في إطار الأنشطة المكلف بها في هذه المادة؟
2. ما هي مفاهيم الجودة التي تطبقها تلك المنظمات، وما هو مستوى تطبيقها لها؟
3. قارن بين واقع الجودة في تلك المنظمات التي زارها زميلك وواقع الجودة في المنظمات التي قمت بزيارتها؟

7. الخلاصة:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تطرقنا إلى كل من المبادئ الآتية: التركيز على العميل، التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، حشد خبرات الموارد البشرية وتوظيفها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، التحسين المستمر.

كذلك تناولنا متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي يسهم كل منها في تحقق مبدأ أو أكثر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه المتطلبات التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، وكذلك تعميق فكرة العميل يدير المنظمة، ووجود نظام لقياس الجودة، إضافة إلى تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، والتدريب، فضلاً عن وجود نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، وأخيراً تطوير علاقات قوية مع الموردين.

استعرضنا كذلك مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في مرحلة الإعداد، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التطبيق، ثم مرحلة الرقابة والتقويم، وأخيراً مرحلة تبادل الخبرات ونشرها، وأوضحنا ضرورة وضع جدول زمني لتطبيق هذه المراحل.

أخيراً تطرقنا إلى أنموذجات الأداء المتميز واخترنا خمسة أنموذجات، وهي أنموذج إدوارد ديمنج، وأنموذج الجائزة الأوروبية، وكذلك أنموذج الجائزة الأمريكية، إضافة إلى أنموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، وأخيراً أنموذج الجهاز الحكومي.

8. أسئلة التعيينات:

أولاً: الأسئلة المقالية:

1. أذكر ثلاثة من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وثلاثة من أهم متطلبات تطبيقها موضحاً الفرق بينهما.
2. ما هي أهم متطلبات تطبيق الجودة اللازم توافرها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مبدأ التحسين المستمر؟
3. تحدث بصورة مختصرة عن الأمور التي يجب على إدارة المنظمة أن تراعيها عند إعداد جدولها الزمني الخاص بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. وضح أهم الفوائد التي تحققها أي منظمة بمجرد تقدمها لأي جائزة من جوائز الجودة.

1. يطلق على مبدأ إدارة الجودة الشاملة الذي تدور حوله بقية مبادئ إدارة الجودة مبدأ :

أ. التحسين المستمر.

ب. التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج.

ج. التركيز على العميل.

د. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

2. يطلق على من تشكل مخرجات عمله في المنظمة مدخلات مباشرة لوحدة أخرى بـ:

أ. المورد الخارجي.

ب. المورد الداخلي.

ج. العميل الخارجي.

د. العميل الداخلي.

3. يسمى الأسلوب الذي يستخدم لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيفها في فئات بـ:

أ. تحليل باريتو.

ب. قائمة المراجعة.

ج. خرائط الرقابة.

د. خريطة السبب والأثر.

4. اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يعد أحد الخطوات الفرعية لمرحلة:

أ. الإعداد.

ب. التخطيط.

ج. التطبيق.

د. تبادل الخبرات ونشرها.

5. أنموذج الجودة الذي قسمت عناصره إلى مجموعتين رئيستين هو:

أ. أنموذج الجائزة الأمريكية.

ب. أنموذج الجائزة الأوروبية.

ج. أنموذج الجهاز الحكومي.

د. أنموذج إدوارد ديمنج.

9. إجـابات التعيينـــات:

أولاً: إجابات التعيينات المقالية:

1. من مبادئ إدارة الجودة الشاملة الآتي:

-التركيز على العميل.

-التحسين المستمر.

-اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

ومن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الآتي:

-التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة.

-وجود نظام لقياس الجودة.

-وجود نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة للفرق بينهما فيتمثل في أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتحقق نتيجة لتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وكأن المتطلبات تمثل مدخلات أو مستلزمات أساسية لتحقق المبادئ، بينما المبادئ تعد نتائج تتحقق من خلال توافر المتطلبات.

2. حتى يتحقق مبدأ التحسين المستمر فلا بد من توافر مجموعة متطلبات أهمها الآتي:

- التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة.

-وجود نظام لقياس الجودة.

-الإدارة الفاعلة للمواد البشرية وتوظيفها.

-التدريب.

-وجود نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

-تطوير علاقات قوية مع الموردين.

3. الأمور التي يجب مراعاتها من قبل إدارة المنظمة عند إعداد الجدول الزمني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الآتي:

-أن يتم إعداد الجدول الزمني من قبل مجلس الجودة.

-مراعاة العلاقات التبادلية بين مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-أن يتضمن الجدول الزمني جميع الأنشطة المطلوب تنفيذها في كل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع تحديد جهة التنفيذ وتاريخ التنفيذ ومتطلبات التنفيذ، إضافة إلى تحديد مؤشرات قياسية لمعرفة مدى نجاح تنفيذ كل نشاط.

- تكوين فريق عمل لمتابعة تنفيذ الجدول الزمني وجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-إجراء أية تعديلات في ضوء نتائج النقطة الرابعة بعد التنسيق والتشاور بين كل من فريق عمل متابعة تنفيذ الجدول الزمني ومجلس الجودة وممثل عن العاملين داخل المنظمة .

-عدم البدء بمرحلة التطبيق إلاّ بعد موافقة مجلس الجودة والتأكد من توافر جميع متطلبات التطبيق.

4. تتمثل الفوائد التي يمكن أن تحققها أية منظمة بمجرد تقدمها للحصول على أية جائزة من جوائز الجودة في الآتي:

- معرفة مستوى تقدمها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التخلص من الممارسات ذات النتائج السلبية وتدعيم الممارسات الإيجابية.
- الاستفادة من المقترحات المقدمة من قبل فريق التقييم الذي يمثل رؤية لتطوير ممارسات المنظمة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- فتح المجال أمام المنظمة لعملية التحسين المستمر في كافة مجالات العمل في المنظمة.

ثانياً: إجابات التعيينات الموضوعية:

رقم العبارة	1	2	3	4	5
الإجابة	ج	ب	د	أ	ب

10. إجابات التدريبات:

إجابة التدريب رقم (1):

تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

1. التركيز على العميل.
2. التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج.
3. التحسين المستمر.
4. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
5. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
6. حشد خبرات الموارد البشرية وتوظيفها.

أما أهداف هذه المبادئ فتتمثل أهمها في الآتي:

1. أنها تسمح للمنظمة بالتطبيق الفعال لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بل إن تحقق هذه المبادئ يعني أن التطبيق لهذه الفلسفة قد تحقق فعلاً في المنظمة.
2. تحقيق مزايا وفوائد لكل من إدارة المنظمة، الملاك، العاملين، العملاء، المجتمع ويمكن العودة إلى الوحدة الثالثة للتعرف على تلك الفوائد.

أما بالنسبة للفرق بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي في مجال تحسين الجودة فيتمثل في أن:

-اليابانيين يعتمدون على طريقة كيزن التي تتلخص في إجراء تحسينات مستمرة للجودة في كل المجالات وفي جميع الأوقات ولكن على شكل خطوات صغيرة ومدروسة وبشكل متتال وبصورة مستمرة.

-الأمريكيين يعتمدون على طريقة الخطوة الواسعة التي تتلخص في إجراء تحسينات واسعة ونشيطة ومثيرة للوصول إلى أعلى مستوى للجودة بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة جداً لتحقيق التحسين على شكل ضربة أو دفعة واحدة قوية وسريعة وواسعة، وبعد الانتهاء منها يبدأ التفكير بضربة أخرى تالية على نفس المنوال.

إجابة التدريب رقم (2):

تنبع أهمية توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لنجاح تطبيقها في منظمات الأعمال من كون هذه المتطلبات تعد المرتكزات أو الأعمدة الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تحقق أي مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر متطلب أو أكثر من تلك المتطلبات، فمتطلب واحد يسهم في تحقق مبدأ أو أكثر، وبالتالي فإن نجاح التطبيق يعتمد بدرجة أساسية على توافر هذه المتطلبات، فعلى سبيل المثال ليس من المعقول نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة، كما أنه ليس من المعقول تحقق مبدأ التحسين المستمر بدون توافر نظام معلومات لإدارة الجود الشاملة أو بدون توافر التدريب أو وجود نظام لقياس الجودة وهكذا.

إجابة التدريب رقم (3):

تعد مرحلة الإعداد مرحلة مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي تعد بمثابة التفكير المنظم للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة، فمن خلالها يتم تهيئة المنظمة للانتقال إلى تطبيق هذا المفهوم، وذلك من خلال القيام بالعديد من المراحل الفرعية التي تعد ضرورية لنجاح المراحل اللاحقة، إذ إنها تؤثر بدرجة كبيرة في مستوى تنفيذ المراحل اللاحقة ،ومن ثم نجاحها أو فشلها، ومن أهم هذه المراحل الفرعية التي تتضمنها مرحلة الإعداد وتعد ذات تأثير كبير في نجاح المراحل اللاحقة الآتي:

1. اتخاذ الإدارة العليا قراراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لكل من المديرين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الجودة.
3. تعيين مدير لإدارة الجودة الشاملة ومنسق لها، وكذلك مستشار لها.
4. تشكيل مجلس الجودة.
5. تخصيص الموارد اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
6. الإعلان لجميع العاملين في المنظمة عن البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمات وجهودها في تحسين الجودة، في ضوء المعايير الموضوعة.
3. الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة.
4. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.

11. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الخامسة:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذلك متطلبات تطبيقها، إضافة إلى مراحل تطبيقها، فضلاً عن أنموذجات الأداء المتميز، وفي الوحدة الخامسة، والأخيرة، سنتناول واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية، من حيث نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها في المنظمات اليمنية، مع تقديم دراستي حالة إحداهما في منظمة صناعية، والأخرى في منظمة خدمية، كما سنتناول مستقبل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية، من حيث توجهات مسؤولي المنظمات اليمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك من حيث التوجه الرسمي اليمني تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

12. قائمــة المصطلحــات:

عزيزي الدارس، تتمثل أهم المصطلحات لهذه الوحدة في الآتي:

1. العميل الخارجي Customer:

من يمتلك الرغبة أو يقوم بالشراء للمنتج وقد يكون مستهلكاً نهائياً (يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك) أو مشترياً صناعياً أو تجارياً (يشتري المنتج بقصد استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر أو بقصد بيعه).

2. العميل الداخلي Internal Customer:

المستعمل المباشر أو التالي لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو عملية أو فرد داخل المنظمة.

3. المورد الخارجي Suppler:

من يقوم أو يمكن أن يقوم بتزويد المنظمة بالمدخلات المادية أو غير المادية التي تطلبها.

4. المورد الداخلي Internal Suppler:

من تشكل مخرجاته أو ناتج عمله في المنظمة مدخلات مباشرة لوحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو عملية أو فرد داخل المنظمة ليجري عليها عملية أو أكثر.

13. مراجــع الوحــدة:

عزيزي الدارس، **تتمثل أهم مراجع هذه الوحدة في الآتي:**

1. النيادي حمد علي حليس، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك ، الأردن، 1999م، ص 25.

2. بريمة زينب محمد عيد ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنتجات الغذائية السودانية ، دراسة حالة مصنع بريمير للمنتجات الغذائية في الفترة 2002- 2005م ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم، 2005م، ص100.

3. الخشالي شاكر جار الله ، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية ، دراسة تحليلية مقارنة في البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة المنعقد خلال الفترة 26 – 27 نيسان 2006م، إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان، 2006م، ص 21.

4. الفضل مؤيد عبد الحسين و الطائي يوسف حجيم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2004م، ص 332.

5. كوهين ستيفن و براند رونالد ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997م، ص 28.

6. الصرابي حسن حسن، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة النفط اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2010م، ص 25.

7. حجازي جمال طاهر، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير، الطبعة الأولى، مصر، 2002م، ص 331.

8. الحناوي محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1974م، ص 25-26.

9- Jablonski, Joseph R., Impletementing Total Quality Management, Business Information Press, Malaysia, 1995,p47.

10- Jablonski, Joseph R., Impletementing Total Quality Management, Business Information Press, previous Reference,p47.

11- Bank, John, The Essence of Total Quality Management, Prentice Hall of India, 6th ed, New Delhi, 2002.

12. حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997م، ص 297.

13. المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي ومفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1995م، ص 61.

14. الخلف عبدالله موسى ، ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، بحث منشور، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (37) ، العدد (1)، الرياض، مايو، 1997م، ص 128.
15. مجيد جاسم ، المدخل إلى الإدارة والآيزو، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2005م، ص 121-122.
16. الطائي رعد عبدالله ، قدادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008م، ص 198.
17. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009م، ص 135.
18. ويليامز. ريتشارد ل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة مكتبة جرير، الجمعية الأمريكية للإدارة ، الطبعة الأولى، الرياض، 2004م، ص 83.
19. جودة محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2004م، ص 101.
20. حجازي جمال طاهر، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص333-334.
21. النيادي حمد علي حليس ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير مشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 1999م، ص 33.
22. أبو ليلى حسن محمد حسن ، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك ، الأردن ، 1998م، ص 23.
23. أبو حميد هدى بنت صالح، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2006م، ص 66.
25. النعمة أميرة محمد ، ثقافة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية على مصنع كابو ، مصنع سيقا ، شركة النيل الأبيض للبطاريات ، بحث منشور ، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية ، مركز البحوث والترجمة والنشر، جامعة أم درمان الإسلامية ، الخرطوم ، 2004م، ص 100.
26. ويليامز. ريتشاردل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 51.

27. زين الدين فريد عبد الفتاح، حلقات الجودة كمدخل لتحسين خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري، بحث منشور، مجلة الإدارة، المجلد (27)، العدد (4)، ابريل، 1995م، ص 15.
28. هيجان عبد الرحمن أحمد، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 434.
29. احمد حسن عوض السيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، حالة شركة جياد لصناعة الشاحنات والسيارات المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2003م، ص 199.
30. يوسف محمد علي، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية، دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة والبلديات التابعة لها للفترة 2000 – 2003م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2003م، ص 180.
31. عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2006م، ص100 .
32. جودة محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 72.
33. جودة محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 80.
34. أبو ليلى حسن محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، مرجع سابق، ص 18.
35. الحسبان عيسى عويس مفلح، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي، دراسة حالة مستشفى الحسين السلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 1999م، ص 56.
36. حجازي جمال طاهر، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 335.

37. يوسف محمد علي، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية، دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة والبلديات التابعة لها للفترة 2000 – 2003م، مرجع سابق، ص 185.

38. أبو ليلى حسن محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، مرجع سابق، ص 41.

39. حجازي جمال طاهر، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 358-359.

40. الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة مرجع سابق، 286.

41. الطائي رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 277.

42. مارش جون، أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996م، ص73.

43. حرفوش مدني، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة، دعوة للإصلاح الإداري، سلسلة الثقافة الإدارية (2)، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1996م، ص 123-124.

44. زين الدين فريد عبد الفتاح، حلقات الجودة كمدخل لتحسين خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري، بحث منشور، مجلة الإدارة، المجلد(27)، العدد (4)، ابريل، 1995م، ص 16.

45. أبو ليلى حسن محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، مرجع سابق، ص 41.

46. فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16، أكتوبر، 2003م، ص 330.

47. أبو ليلى حسن محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، مرجع سابق، ص 30.

48. محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2005م،ص 63-65.
49. الطائي رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق،ص 238.
50. جودة محفوظ احمد ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق،ص135-136.
51- Daily, Bonnie F., & Bishop, James W.,"TQM Workforce Factors and Employee Involvement: the Pivotal Role of Team work", Journal of Managerial Issues. Volume: 15, Issue:4, Pittsburg State University, Department of Economics, Gale Group, 2003,p40.
52. موسى توفيق المدهون ، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة ، بحث منشور ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، الاقتصاد والإدارة ، المجلد (13)، العدد (2)، جدة ، 1999م،ص 77.
53. الطائي رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق،ص 241.
54. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م،ص 26.
55. أبو ليلى حسن محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، مرجع سابق،ص 20-21.
56. جودة محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق،ص 62.
57. أبو ليلى حسن محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، مرجع سابق،ص 20.
58. زين الدين فريد عبد الفتاح، حلقات الجودة كمدخل لتحسين خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري، مرجع سابق،ص 24.
59. المرهضي سنان غالب، نظرية المنظمة مدخل استراتيجي ، مؤسسة الثورة للصحافة والنشر، الطبعة الأولى، صنعاء ، 2006م،ص 112.
60. زين الدين فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة ، 1996م،ص 49.

61. المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية ، برنامج إدارة الجودة الشاملة ، برنامج تدريب منتسبي المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت بالجمهورية اليمنية ، مصر ، ابريل ، 1998م ،ص 55.

62. النعمة أميرة محمد ، ثقافة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية على مصنع كابو ، مصنع سيقا ، شركة النيل الأبيض للبطاريات ، مرجع سابق، ص111.

63- Daily, Bonnie F., & Bishop, James W., "TQM Workforce Factors and Employee Involvement: the Pivotal Role of Team work" Previous Reference, p405.

64. أحمد زين العابدين عالم، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت، دراسة مسحية على أساتذة كلية التجارة بجامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2003م، ص 343.

65. بندقجي محمد رياض، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى المديرين العامين في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية، بحث منشور، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (2)، الأردن، تموز ، 1998م، ص 405

66. بندقجي محمد رياض ، اتجاهات المديرين نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات الجودة الشاملة في شركات الفنادق الأردنية ، دراسة ميدانية ، بحث منشور ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد (18) ، العدد(28) ، الأردن ، حزيران ، 2002م، ص 293.

67. السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007م، ص 315.

68. أبو نبعه عبد العزيز و مسعد فوزية، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، بحث منشور، مجلة الإداري، العدد (74)، عمان، سبتمبر، 1998م، ص 81.

69- AL-ALawneh, Ali Saleem, The Role of Information System in Implementing Total Quality Management, A study Submitted to the 2nd Scientific Conference: "Total Quality in the light of Knowledge Management and Information Technology", College of Economics and Administrative Science, Private University of Applied Science, Amaan, 2006,p10.

70. بدري مسعود عبدالله ، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة ، دراسة باستخدام التحليل المساري، بحث منشور ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد (2)، الأردن، تموز، 1999م، ص 283.

71. بدري مسعود عبدالله ، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات، بحث منشور، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (2) ، جامعة الكويت، الكويت، مايو، 1994م، ص 374.

72. النيادي حمد علي حليس ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة مرجع سابق، ص 30.

73. جودة محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 159.

74. سعيد خالد بن سعد عبدالعزيز، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، الرياض، 1997م، ص 85.

75- Jablonski, Joseph R., Impletementing Total Quality Management, Business Information Press, Previous Reference ,p73-173.

76. القزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون ،six igma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، ص 234-235.

77-الطائي رعد عبدالله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 360.

78-المقلي عمر احمد، إدريس عبد الله عبد الرحيم، إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، 2006م، ص 326.

79-الطائي رعد عبدالله ، قدادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 370.

80-الطائي رعد عبدالله ، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 378-379.

81-جودة محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 302-303.

82-عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 213-214.

5

الوحدة الخامسة

واقع إدارة الجودة الشاملة
ومستقبلها في المنظمات اليمنية

محتويات الوحدة

1. المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

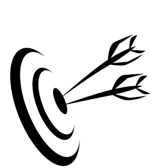
إن المنظمات اليمنية كغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية لا تعيش بمعزل عن التغيرات العالمية في كافة المجالات وخاصة فيما يتعلق بقوانين التجارة والمواصفات الدولية، الأمر الذي ينبغي عليها سرعة التكيف مع تلك التغيرات، حتى تتمكن من مجابهة المنظمات الإقليمية والدولية، وذلك من خلال تبنيها للأساليب الإدارية الحديثة ومنها إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب أولاً الوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية، ومن ثم التنبؤ بملامح ومستقبل إدارة الجودة الشاملة فيها ورسم الاستراتيجيات والخطط الكفيلة لنقل هذه المنظمات إلى مصاف المنظمات الإقليمية والدولية.

تتضمن هذه الوحدة الجداول والأشكال التوضيحية التي تساعدك-عزيزي الدارس-على فهم واستيعاب محتوياتها، كما تتضمن هذه الوحدة أيضاً تدريبات، إضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك-عزيزي الدارس-في قياس مدى فهمك واستيعابك لمحتويات هذه الوحدة.

2.1. أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف كيف نشأت وتطورت إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية.
2. تميز بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية الصناعية وواقعها في المنظمات اليمنية الخدمية.
3. تقيم توجهات مسؤولي المنظمات اليمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. توضح التوجهات الرسمية اليمنية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



1 .3. أقسام الوحدة:



عزيزي الدارس، تتكون هذه الوحدة من قسمين رئيسين أعدا بهدف تحقيق أهداف هذه الوحدة وهما:

1. واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية.
2. مستقبل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية.

1 .4. قراءات مساعدة:



عزيزي الدارس، تتمثل المراجع الآتية قراءات مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في زيادة فهم محتويات هذه الوحدة واستيعابها:

1. عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2006م، ص179-198.
2. الكميم، جمال ناصر، تقييم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2003م، ص94-110.
3. عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004م، ص76-80.

1 .5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس، يمكنك الاستماع إلى إذاعة التعليم المفتوح والـ CD التعليمي المرفق، إضافة إلى الإطلاع على المحاضرات المكتوبة على موقع الجامعة www.dl.ust.edu، كما يمكنك كذلك الاستماع إلى الشريط الذي تضمن تسجيلاً لأهم محاضرات المقرر.

2. واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية:

2. 1. نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها في المنظمات اليمنية:

عزيزي الدارس، لقد تطورت إدارة الجودة عالمياً على امتداد القرن الماضي، وقد مر هذا التطور عبر مراحل مختلفة ابتداءً بمرحلة الرقابة بوساطة العامل التي سادت ما قبل الثورة الصناعية واستمرت حتى نهاية القرن التاسع عشر، وانتهاء بمرحلة إدارة الجودة الشاملة ومرحلة ستة سيجما، حيث تطبقا يومنا هذا في كثير من المنظمات الصناعية العالمية.

يمكن القول إن التسلسل التاريخي للاهتمام بالجودة مر على معظم الدول سواء منها المتقدمة أم النامية، مع اختلاف مستوى التطبيق والفترة الزمنية التي طبقت فيها كل مرحلة من دولة لأخرى نتيجة لاختلاف ظروف تلك الدول.

إن النشأة المتأخرة للمنظمات اليمنية، لاسيما الخاصة منها، إضافة إلى تركيز اهتمامها في كيفية مواجهة الطلب المتزايد على منتجاتها في السوق المحلية قد انعكس سلباً في اهتمامها بالجودة عموماً، وبأنظمة الجودة خصوصاً، مما أدى إلى تأخر تبني إدارة الجودة الشاملة وتطورها في تلك المنظمات.

ومع توجه الحكومة نحو تحرير التجارة الخارجية- استجابة للمتغيرات الدولية المتسارعة من جهة، ومن جهة أخرى استجابة لشروط صندوق النقد الدولي-"دخل القطاع الصناعي عام 1996 م مرحلة جديدة وحرجة؛ بسبب التحول نحو سياسة تجارية مرتكزة على تحرير التجارة وتخفيض القيود الجمركية وإلغاء القيود غير الجمركية على التجارة"[(1)]، ومن ثم بدأت بعض المنظمات اليمنية، لاسيما الخاصة بإعادة النظر تجاه اهتمامها بالجودة، حيث سعت لتبني أنظمة للجودة بهدف زيادة قدرتها التنافسية والتصديرية، واستطاعت بعض هذه المنظمات تطبيق بعض هذه الأنظمة خلال النصف الثاني من عقد التسعينيات، بينما لم تتمكن أخرى من تطبيقها إلا في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، في حين ما يزال الكثير من تلك المنظمات غير قادرة على تطبيق هذه الأنظمة.[(2)]

عزيزي الدارس، إن عدم تطبيق بعض المنظمات اليمنية لأنظمة الجودة وعدم حصولها على شهادة في تطبيق هذه الأنظمة لا يعني أنها ليست مهتمة بالجودة في الوقت الحاضر، أو أنها لا ترغب في تطبيق مثل هذه الأنظمة، فهناك توجهاً من قبل مسؤولي تلك المنظمات نحو الاهتمام بالجودة وتطبيق أنظمتها، إذ توجد عدة منظمات قد قطعت شوطاً لا بأس به في مجال الإعداد لتطبيق أحد أنظمة الجودة، كما أن معظم المنظمات اليمنية الصناعية يوجد لديها مواصفات قياسية تتراوح ما بين مواصفات قياسية دولية ومواصفات تصدرها الجهة الطالبة للسلعة والجدول (5-1) يوضح عدد المنظمات التي تطبق المواصفات القياسية ضمن 43 منظمة أجريت عليها دراسة عام 2006م.

جدول (5-1) المواصفات القياسية في المنظمات الصناعية عينة الدراسة

المواصفات القياسية	عدد المنظمات
مواصفات دولية	8
مواصفات خليجية	4
مواصفات يمنية رسمية	15
مواصفات خاصة بالمنظمة	22
مواصفات خاصة بالزبون	9
الإجمالي	**58**

المصدر: عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2006م، ص 186.

يتضح من الجدول (5-1) أن جميع المنظمات الصناعية اليمنية التي أجريت عليها الدراسة والبالغ عددها **43** منظمة يوجد لديها مواصفات قياسية مع اختلاف الجهة التي تصدر هذه المواصفات إلاّ أن معظم المنظمات تطبق المواصفات اليمنية أو المواصفات الخاصة بها والقليل منها يطبق المواصفات الدولية أو الخليجية وذلك للأسباب الآتية:

1. عدم وجود رؤية واضحة لدى مسؤولي بعض المنظمات لوضع منظماتهم في المستقبل.
2. عدم وجود مكانة واضحة لوظيفة الجودة في الهيكل التنظيمي لبعض المنظمات.
3. أن معظم إنتاج المنظمات موجه نحو السوق المحلية.
4. عدم مواجهة بعض المنظمات لمنافسة قوية في السوق.
5. سهولة إصدار المواصفات الخاصة بالمنظمة أو الخاصة بالزبون.

عزيزي الدارس، إن درجة اهتمام المنظمات اليمنية بالجودة وممارسة الأنشطة المتعلقة بها مختلفة ومتباينة من منظمة لأخرى ، وقد انعكس ذلك التباين في مستوى اهتمام تلك المنظمات بمكانة إدارة الجودة فيها ، إذ تختلف من منظمة لأخرى، حيث توجد منظمات لديها إدارات مستقلة للجودة، وتتبع أعلى سلطة فيها (الإدارة العليا)، بينما يسند البعض الآخر من هذه المنظمات أنشطة الجودة لقسم للجودة، يتبع كذلك الإدارة العليا ، وهذا يبرهن على اهتمام هذه المنظمات بالجودة، في حين توجد عدة منظمات تقل درجة اهتمامها بالجودة، إذ تسند أنشطة الجودة لقسم للجودة يتبع إدارة الإنتاج، كما توجد منظمات أخرى يمكن القول إن درجة اهتمامها بالجودة ضعيفة ، حيث تسند أنشطة الجودة لإدارة الإنتاج أو لمشرف العمال.

عموماً يمكن القول إن الواقع الإداري والتنظيمي لمكانة إدارة الجودة كوحدة في كثير من المنظمات اليمنية غير ملائم وغير مؤهل لممارسة وظيفة الجودة وأنشطتها ، لاسيما منها المنظمات التي أسندت وظيفة وأنشطة الجودة لإدارة الإنتاج أو لمشرف العمال، حيث يعد ذلك أمراً غير مقبول وغير منطقي، كون إدارة الإنتاج هي الجهة المسؤولة عن العملية الإنتاجية في المنظمة، ومن ثم كيف تقوم بالإنتاج وفي الوقت نفسه تصدر الحكم على مدى جودته، وينطبق الأمر كذلك على مشرف العمال.

إن الاهتمام بالجودة من قبل المنظمات اليمنية يختلف من منظمة لأخرى،وقد أنعكس ذلك في اختلاف المنظمات في المرحلة التي وصلت إليها فيما

يتعلق بتطبيق مفاهيم الجودة والجدول (5-2) يوضح مراحل تطور الجودة في تلك المنظمات.

جدول (5-2) مراحل تطور الجودة في المنظمات اليمنية عينة الدراسة.

المرحلة	عدد المنظمات
تأكيد الجودة	12
الرقابة الإحصائية للجودة	12
الفحص التفتيش	1
مشرف العمال	18
إجمالي عدد المنظمات	43

المصدر: عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2006م، ص 189.

عزيزي الدارس، يتضح من الجدول أن معظم المنظمات اليمنية التي أجريت عليها الدراسة ما زالت وظيفة الجودة فيها، وظيفة بدائية، حيث يتم إسناد أنشطة الجودة فيها إلى مشرفين على العمال وهذه مرحلة من مراحل الجودة طبقتها الكثير من المنظمات في العقد الأول والثاني من القرن الماضي، بينما نجد بعض المنظمات تمارس وظيفة الجودة وفقاً لمرحلة الرقابة الإحصائية للجودة وهذه المرحلة تم تطبيقها خلال العقد الخامس والسادس من القرن الماضي، في حين أن أرقى مستوى من التطور في مجال الجودة وصلت إليه المنظمات اليمنية عينة الدراسة هي مرحلة تأكيد الجودة التي بدأ تطبيقها في بعض المنظمات العالمية في العقد السابع من القرن الماضي.

وبالرغم من ممارسة المنظمات اليمنية لأنشطة الجودة واستحداث الكثير من هذه المنظمات وحدات خاصة لممارسة هذه الأنشطة، إلاّ أن اهتمامها بهذه الأنشطة ما يزال ضعيفاً ولم يرقَ إلى مستوى المراحل المتطورة التي وصلت إليها إدارة الجودة في كثير من المنظمات العالمية، إذ لم تصل أي منظمة من المنظمات عينة الدراسة إلى تطبيق مرحلة إدارة الجودة الشاملة التي بدأ تطبيقها في كثير من المنظمات في الدول المتقدمة منذ بداية الثمانينيات وحتى يومنا هذا، وليس

هـذه فحسـب بـل لم تقـم أي مـن هـذه المنظمـات باسـتحداث إدارة خاصـة بـإدارة الجـودة الشـاملة، كـمـا لم تقـم غالبيـة هـذه المنظمـات بإنشـاء مجلـس للجـودة، إضافة إلى ضعف قيام المنظمات عينة الدراسة بتوعيـة العـاملين في هـذه المنظمـات بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

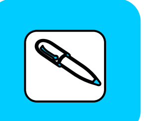
عزيزي الدارس، إن عدم تطبيق المنظمات اليمنية إدارة الجودة الشاملة خلال الفترة الماضية لا يعني أنه لا يوجد لديها اهتمام بإدارة الجودة الشاملة فبعض هذه المنظمات لديها توجه نحو تطبيـق هـذه المفهوم ولـكنهـا في الفترة الماضية أعطت أولوية لتطبيق أنظمة إدارة الجـودة والحصـول علـى شـهادة الجودة، لاسـيما شـهادة الآيزو، فحسب دراسـة قـام بهـا الشـامي عـام 1999م اسـتهدفت معرفـة واقـع حـال مفهـوم إدارة الجـودة الشـاملة في المنظمـات الصـناعية اليمنيـة تـبين "أن هنـاك منظمتين بنسبة 22.2% من إجمالي المنظمات التي أجابت علـى الاسـتبانة أشـارت إلى أنها تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أشـارت خمـس منظمـات بنسـبة 55.6% أنهـا لا تطبـق إدارة الجـودة الشـاملة، في حـين أشـارت بقيـة المنظمـات إلى أنها تفكـر في تطبيقها."[3]

كمـا أن بعـض المنظمـات اليمنيـة سـواء الصـناعية أم الخدميـة تطبـق بعـض مفـاهيم ومبـادئ إدارة الجـودة الشـاملة سـواء مـن خـلال أنموذجـات للجـودة قامـت بتصـميمها لنفسـها وتضـمنت تلـك الأنموذجـات الـكثير مـن مفـاهيم إدارة الجـودة الشاملة، أو نتيجة لتطبيقها أنظمة إدارة الجودة المتعارف عليها عالمياً الـتي توجـد بينهـا وبـين إدارة الجـودة الشـاملة علاقـة تكامـل وتشـابه، لاسـيما فيمـا يخـص المبادئ التي تشترك فيهـا كـل مـن تلـك الأنظمـة وإدارة الجـودة الشـاملة إلاّ أنـه لا يوجد أنموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشـكل متـكامل في المنظمـات اليمنيـة وسيتم توضيح ذلك من خلال استعراض دراسة حالتين لواقع إدارة الجودة الشاملة في منظمتين يمنيتين إحداهما منظمة صناعية والأخرى منظمة خدمية.

وفي دراسـة أجراهـا "الكـميـم" علـى المنظمـات الصـناعية اليمنيـة تـبين أن مفـاهيم إدارة الجـودة الشـاملة ظهـرت في كنـف القطـاع الخـاص وخاصـة قطـاع الصـناعات الغذائيـة، وأن مجموعـة شـركات هائـل سـعيد أنعـم وشـركاه أول الشركات التي تبنت مفهوم إدارة الجودة الشـاملة... ثم تـأتي بعـد ذلـك مجموعـة

إخــوان ثابــت في تبنيهــا لــنظم إدارة الجــودة الحديثــة الــتي منهــا إدارة الجــودة الشــاملة.[4]

تدريب (1)



ناقش مدى اهتمام المنظمات اليمنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

2.2. دراسة حالة لواقع الجودة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة:

عزيزي الدارس، تعد الشركة اليمنية للصناعة والتجارة، إحدى الشـركات التابعة لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشـركاه وقد تأسست عـام 1970م، وتعد هذه الشركة إحدى الشـركات التي أجرى عليهـا (عـايض، 2006) دراسة ميدانية ضمت (43) منظمة صناعية منتجه للسلع الاستهلاكية وهـي ضمن فئة المنظمات ذات النشاط الإنتاجي للسلع الغذائية، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشـوائية مـن العـاملين فيهـا شملت المديرين ورؤسـاء الأقسـام فيهـا، إضـافة إلى مقابلـة مسـؤولي الجـودة في الشـركة بالاستعانة باستمارة مقابلـة موجهـه لمعرفة بعـض القضـايا المتعلقـة بـإدارة الجـودة الشـاملة الـتي يصـعب معرفتهـا بواسـطة الاستبانة، وفيما يأتي استعراض سريع لواقع الجودة في الشركة:

1.1.2. واقع الجودة في الشركة بشكل عام:

عزيزي الدارس، من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مسؤولي الجودة في الشركة تبين وجود وحدة مسؤولة عن الجودة في الشركة تابعة للإدارة العليا تسمى إدارة تأكيد الجودة،كما يوجد في الشركة مجلس للجودة يتبع مدير عام الشركة، وأن الشركة تنفذ برامج تدريبية للتوعية بثقافة الجودة ونشرها في أوساط العاملين في الشركة، كما تبين أن الشركة تمارس أنشطة الجودة المختلفة، لاسيما المرتبطة بأنظمة إدارة الجودة، حيث حصلت الشركة على العديد من شهادات الجودة، والجدول (3-5) يوضح أهم تلك الشهادات:

جدول (5-3) أهم الشهادات التي حصلت عليها الشركة اليمنية للصناعة والتجارة.

اسم الشهادة	نوعها	تأريخ الحصول عليها
ISO 9001/2000	دولية	1998
الهاسب HACCP	دولية	2004
GMP	يمنية	2005

كما تتخذ الشركة العديد من الإجراءات للتأكد من مستوى جودة السلع ابتداء من استلام المدخلات حتى وصول السلعة إلى الأسواق ضماناً لتحقيق المواصفات المطلوبة في السلع ووصولها سليمة إلى المستهلك مستعينة بالكوادر الفنية المؤهلة والمعامل والمختبرات المزودة بأحدث التجهيزات التي تمكنهم من القيام بتلك الإجراءات بكفاءة وفعالية، ومن أهم تلك الإجراءات الآتي:

1. فحص المواد الخام للتأكد من مطابقتها للمواصفات.
2. تحقيق الاشتراطات اللازمة والمواصفات المطلوبة في المخازن لضمان الحفاظ على المخزون.
3. الفحص الدوري للمخزون.
4. استخدام الأساليب الكمية والنوعية للتأكد من المواصفات أثناء وبعد الإنتاج.
5. متابعة مدى مطابقة السلع للمواصفات بعد وصولها إلى السوق خلال مدة صلاحياتها، من خلال سحب عينات ووضعها في أماكن مخصصة هيئت بنفس ظروف الأسواق التي توجد فيها السلع وإجراء الفحوصات الدورية عليها.

عزيزي الدارس، كذلك تقوم الشركة باتخاذ إجراءات للتخلص من النفايات الناجمة عن العمليات الإنتاجية سواء النفايات السائلة أم الصلبة أم غيرها، وذلك في إطار تحقيق مسؤوليتها المجتمعية، إذ توجد لدى الشركة وحدة لمعالجة النفايات السائلة وتحويلها إلى ماء صالح للزراعة، كما توجد لديها محارق آلية لحرق المواد الصلبة، كما تقوم الشركة بنقل المواد العضوية

كالبسكويت ذات الرطوبة المرتفعة أو البسكويت الحارق إلى مزارع المجموعة كأعلاف للمواشي.

2.1.2. مدى توفير الشركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، الجدول (5-4) يوضح مدى توفير الشركة اليمنية للصناعة والتجارة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (5-4) مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة.

المتطلبات	نسبة التوافر	درجة التوافر	الترتيب
وجود نظام لقياس الجودة.	79.2	عالية	1
الإدارة الفاعلة للموارد البشرية.	72.7	عالية	2
تعميق فكرة العميل يدير المنظمة.	72.2	عالية	3
تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة.	71.0	عالية	4
تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.	69.5	فوق المتوسطة	5
إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.	69.0	فوق المتوسطة	6
دعم الإدارة العليا وتأييدها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.	66.5	فوق المتوسطة	7
تطوير علاقات قوية مع الموردين.	64.5	فوق المتوسطة	8
التدريب.	57.5	فوق المتوسطة	9
بناء فرق عمل فعالة.	50.0	متوسطة	10
المتوسط	**67.5**	**فوق المتوسطة**	-

عزيزي الدارس، يتضح من الجدول (5-4) استناداً إلى الدراسة التي أجريت على الشركة بواسطة الاستبانة التي تم توزيعها على (36) من العاملين في الشركة أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة عالية أو فوق المتوسطة، ما عدا متطلب بناء فرق عمل فعالة، إذ كانت درجة توافره متوسطة، كما يتضح من الجدول (5-4) أن أكثر المتطلبات توافراً في الشركة هو وجود نظام لقياس الجودة، إذ كانت درجة توافره عالية، حيث أدركت قيادة الشركة أن وجود نظام لقياس الجودة أمر ضروري بالنسبة للشركة لارتباطه المباشر بجودة المنتج، ولذلك فقد أولى

مسؤولو مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة، لاسيما هذا المتطلب من خلال توفير أحدث المعامل والمختبرات اللازمة لعملية الفحص والتفتيش بهدف التأكد من تطابق المنتج مع المواصفات المعتمدة، يليه بعد ذلك متطلب الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، ثم متطلب تعميق فكرة العميل يدير المنظمة، ثم تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة وكل تلك المتطلبات متوافرة بدرجة عالية.

كما يتضح من الجدول (5-4) أن بقية المتطلبات متوافرة في الشركة بدرجة فوق المتوسطة ما عدا متطلب بناء فرق عمل فعالة.

2 .1 .3. مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة:

عزيزي الدارس، الجدول (5-5) يبين مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة.

جدول (5-5) مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة.

المبادئ	نسبة التحقق	درجة التحقق	الترتيب
التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج.	76.5	عالية	1
التحسين المستمر.	70.7	عالية	2
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.	70.5	عالية	3
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.	70.5	عالية	3
تحريك خبرات القوى العاملة وتعبئتها.	68.7	فوق المتوسطة	4
التركيز على العميل.	68.0	فوق المتوسطة	5
التغذية العكسية.	64.5	فوق المتوسطة	6
المتوسط	**70.0**	**عالية**	-

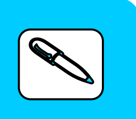
عزيزي الدارس، يتضح من الجدول (5-5) أن درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة بشكل عام عالية، حيث حازت أربعة مبادئ على درجة تحقق عالية، بينما حازت ثلاثة مبادئ على درجة تحقق فوق المتوسطة، وقد كان أكثر تلك المبادئ تحققاً هو مبدأ التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج، وهذا يتوافق إلى حد كبير ونتائج توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولاسيما مع متطلب وجود نظام لقياس

الجودة الذي ينصب عمله على العمليات بدرجة رئيسة كون مسؤولي الشركة يولون اهتماماً كبيراً لتحسين أداء العمليات الإنتاجية بهدف تقليل التالف وتحسين مستوى المنتجات، إضافة إلى تحسين مستوى أداء موظفي العمليات الإنتاجية، يليه بعد ذلك مبدأ التحسين المستمر، ثم مبدأي الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، وكل تلك المبادئ حسب النتائج متحققة بدرجة عالية في الشركة.

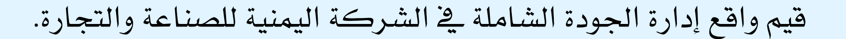
كما يتضح من الجدول (5-5) أن بقية المبادئ المتمثلة بتحريك خبرات القوى العاملة وتعبئتها، والتركيز على العميل، وكذلك التغذية العكسية متحققة بدرجة فوق المتوسطة

عزيزي الدارس، يتبين مما سبق أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل مسؤولي الشركة في توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد انعكس ذلك إيجاباً في تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة بل يوجد هناك انسجام وتوافق بين توافر المتطلبات وتحقيق المبادئ على أساس أن توافر المتطلبات تسهم في تحقيق مبدأ أو أكثر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .وبالرغم من أن الشركة عند إجراء الدراسة لم يكن لديها أنموذج خاص بإدارة الجودة الشاملة كون اهتمامها آنذاك كان منصباً في تطبيق أنظمة إدارة الجودة إلا أن تطبيقها لتلك الأنظمة أسهم في قطع شوط كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي لم يبق أمامها سوى تصميم أنموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة وسيساعدها في ذلك تطبيقها لأنظمة إدارة الجودة ، إضافة إلى وجود مقومات وأسس إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقق مبادئها.





قيم واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة.



2. 3. دراسة حالة لواقع الجودة في جامعة العلوم والتكنولوجيا:

2. 3. 1. نشأة الجودة وتطورها في جامعة العلوم والتكنولوجيا:

عزيزي الدارس، احتل مفهوم الجودة أهمية خاصة كأسبقية تنافسية لدى جامعة العلوم والتكنولوجيا منذ نشأتها عام 1992م، حيث حرصت على تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها، وتطوير أدائها بشكل مستمر، وترجمة لذلك الاهتمام فقد تم إنشاء وحدة للجودة عام 1999م لضمان التحسين المستمر لكافة مكونات النظام التعليمي في الجامعة (الهيئة التدريسية، الطلبة، المناهج، التجهيزات، الأنظمة الأكاديمية والإدارية والتشغيلية، البنية التعليمية، ... الخ)، وفي عام 2002م تم تغيير مسمى وحدة الجودة إلى إدارة ضبط الجودة، كما تم إنشاء ثلاث وحدات فرعية تابعة لها في كلية العلوم الطبية، وكلية العلوم والهندسة، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية، وفي شهر يناير 2004م، تم تشكيل مجلس أعلى للجودة في الجامعة برئاسة رئيس الجامعة وعضوية عمداء الكليات وعدد من المختصين ، وفي عام 2005م تم إضافة وحدة فرعية رابعة للجودة في عمادة التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، وفي عام 2006م تم تغيير مسمى الإدارة إلى إدارة ضمان الجودة والتطوير، كما تم في عام 2009م إضافة وحدتين للجودة في كلية العلوم الطبية، كذلك تم تعيين منسق للجودة على مستوى كل قسم علمي في جميع الكليات، وفي العام نفسه تم إعادة تشكيل المجلس الأعلى للجودة، حيث أضيف إلى عضويته كلٌ من نواب رئيس الجامعة وأحد مستشاريه.

وخلال الفترة الماضية عملت إدارة ضمان الجودة والتطوير على تحقيق الآتي[5]:

1. عقد الدورات التدريبية والتأهيلية المتخصصة لأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، بهدف رفع كفاءاتهم التدريسية والبحثية، ومساعدتهم في تطوير المناهج واستخدام أحدث الطرق والوسائل التعليمية.
2. بناء أنموذج للجودة خاص بالجامعة، حيث تم تحديد بعض مؤشرات الجودة في ضوء معايير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية، كما تم تحديد البعض الآخر في ضوء متطلبات المواصفة الدولية ISO9001/2000 ومتطلبات وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي البريطاني (QAA)، وتقوم الجامعة بتطوير هذا الأنموذج بصورة دورية.

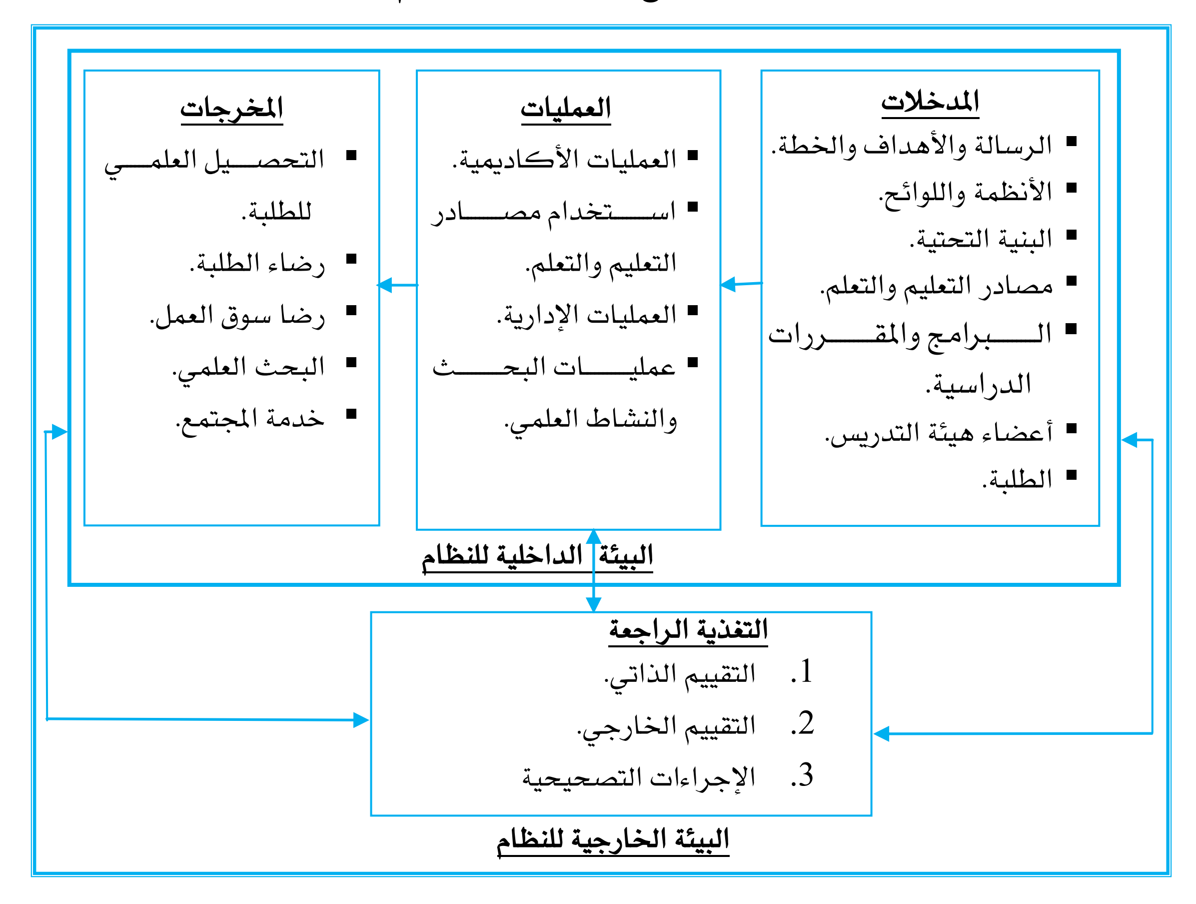
3. تقييم الأداء الأكاديمي للجامعة سنوياً في ضوء هذا الأنموذج منذ العام الجامعي 2004/2003م، وعلى إثر ذلك يتم إعداد تقرير سنوي عن عملية التقييم لجميع الأقسام العملية والكليات لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها بهدف التحسين المستمر لجميع عناصر النظام (مكونات النموذج).
4. توفير البيانات والمعلومات اللازمة عن الجانب الأكاديمي لمتخذي القرار في الجامعة.
5. إجراء تطوير مستمر لأنموذج الجودة بصورة دورية في ضوء ما يحدث من متغيرات ومستجدات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

عزيزي الدارس، تقوم إدارة ضمان الجودة والتطوير بتطوير أنموذج الجودة الخاص بالجامعة بصورة دورية، سواءً من حيث إضافة مؤشرات جديدة أو تعديل مؤشرات سابقة عن طريق لجنة متخصصة مع مراجعة لعمل اللجنة من قبل خبراء متخصصين، فعلى سبيل المثال تم تطوير الأنموذج خلال العام الجامعي 2010/2009م، حيث تم إضافة ثلاثة مجالات رئيسة لتصبح سبعة مجالات رئيسة للتقييم بدلاً من أربعة، كما تم تطوير مؤشرات المجالات الأربعة الرئيسة السابقة بنسبة 50٪ تقريباً، حيث أدخلت مجموعة من التعديلات في مجالات ومعايير التقييم وذلك في إطار تطوير الأنموذج.

2. 3. 2. أنموذج الجودة لجامعة العلوم والتكنولوجيا:

عزيزي الدارس، قامت الجامعة ببناء أنموذج للجودة خاص بجامعة العلوم والتكنولوجيا مستوحى من التجارب الدولية في نظم الجودة، متضمناً المؤشرات والأدوات وآليات عمل الأنموذج، وقد تم بناؤه على أساس الأنموذج المنظومي، حيث تضمن كلاً من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة التي تمثل المكونات الرئيسة للنظام التعليمي للجامعة، كما يوضح ذلك الشكل (5-1).

شكل (5-1) أنموذج الجودة لجامعة العلوم التكنولوجيا.



المصدر: إدارة ضمان الجودة والتطوير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2012م.

ويحتوي كل مكون من مكونات الأنموذج على عدد من المجالات ولكل مجال مجموعة من المؤشرات.

3.3.2. دليل التقييم الدوري للأداء الأكاديمي:

عزيزي الدارس، لضمان تقييم البرامج الأكاديمية والكليات بطريقة علمية ووفق منهجية سليمة تستند إلى أفضل الممارسات المتبعة في تقييم مؤسسات التعليم العالي وبرامجها الأكاديمية، فقد أعدت إدارة ضمان الجودة والتطوير بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وبالاستعانة بخبراء متخصصين في مجال نظم الجودة من داخل اليمن وخارجه دليلاً لتقييم البرامج الأكاديمية والكليات في الجامعة، كمرجعية يتم الاعتماد عليها أثناء التقييم لكل مجال من مجالات

التقييم، ويتضمن هذا الدليل مجموعة من الأدوات (الاستبانات) التي تستخدم في عملية التقييم، أهمها الآتي:*

1. أداة التقييم الميداني لأداء الأقسام العلمية: وتتكون هذه الأداة من (125) مؤشر، موزعة على (13) محور، ضمن (4) مجالات فرعية للتقييم الميداني لأداء الأقسام العلمية، كما يوضح ذلك الجدول (5-6).

جدول (5-6) مكونات استبانة التقييم الميداني لأداء الأقسام العلمية.

المجال	م	المحور	عدد المؤشرات لكل محور	عدد المؤشرات لكل مجال
المدخلات	1	الرسالة والأهداف والخطة التنفيذية	14	59
	2	الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة	5	
	3	مصادر التعليم والتعلم	13	
	4	وصف البرامج وخطط المقررات	9	
	5	أعضاء هيئة التدريس	13	
	6	الطلبة والقبول والتسجيل	5	
العمليات	1	العمليات الأكاديمية بالقسم	31	49
	2	عمليات استخدام مصادر التعليم والتعلم	6	
	3	العمليات الإدارية	8	
	4	عمليات البحث والنشاط العلمي	4	
المخرجات	1	المخرجات الأكاديمية	12	14
	2	المخرجات التمويلية وخدمة المجتمع	2	
التغذية الراجعة	1	الإجراءات التصحيحية	3	3
مجموع المؤشرات			125	

2. أداة تقييم جودة الخدمات المكتبية: وتتكون هذه الأداة من (17) مؤشراً موزعة على (3) مجالات، كما يوضح ذلك الجدول (5-7).

جدول (5-7) مكونات استبانة تقييم جودة الخدمات المكتبية

* تم الاعتماد على أدوات أنموذج الجودة الخاص بالجامعة لاستخراج مؤشرات الجودة.

م	المحور	عدد المؤشرات
1	الخدمات الإدارية	8
2	المصادر التعليمية	5
3	المناخ والأثاث والتجهيزات	4
	المجموع	17

3. أداة تقييم رضا أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم: وتتكون هذه الأداة من (35) مؤشراً موزعة على (7) مجالات، كما يوضح ذلك الجدول (5-8).

جدول (5-8) مكونات استبانة تقييم رضا أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم

م	المجال	عدد المؤشرات
1	الراتب والحوافز	5
2	التدريب والتأهيل	5
3	ظروف العمل	6
4	المسؤول المباشر والإدارة العليا	6
5	السياسات والإجراءات	4
6	الخدمات والمنافع	3
7	المناخ العام	6
	المجموع	35

4. أدوات تقييم العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية: وتتكون هذه الأدوات من مجموعة مؤشرات يتراوح عددها من (48) مؤشراً إلى (56) مؤشراً موزعة على (5) مجالات، كما يوضح ذلك الجدول (5-9).

جدول (5-9) مكونات استبانات تقييم العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية

م	المجال	عدد المؤشرات *	
		من	إلى
1	متطلبات شغل الوظيفة	17	22
2	المهارات الإدارية	19	24
3	المهارات المهنية	4	7
4	المهارات البحثية	3	4
5	المهارات الشخصية	7	8

* يختلف عدد مؤشرات تقييم المجالات باختلاف الموقع الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)، ولذلك لم يتم جمع عدد المؤشرات.

5. أداة تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم: وتتكون هذه الأداة من (39) مؤشراً موزعة على (5) مجالات، كما يوضح ذلك الجدول (5-10).

جدول (5-10) مكونات استبانة تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم.

م	المجال	عدد المؤشرات
1	الإعداد للتدريس	5
2	مهارات التدريس	13
3	مهارات التقييم	6
4	الدعم الأكاديمي	6
5	المقرر الدراسي	9
	المجموع	39

6. أداة تقييم جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطالب: وتتكون من (35) مؤشراً موزعة على (8) مجالات، كما يوضح ذلك الجدول (5-11).

جدول (5-11) **مكونات استبانة تقييم جودة الخدمات الجامعية .**

م	المجال	عدد المؤشرات
1	البنية التحتية	4
2	المكتبة	4
3	الموظفون: أ.موظفو القبول والتسجيل وشؤون الطلاب. ب. موظفو الأقسام العلمية والكليات.	 5 5
4	خدمات القبول والتسجيل	4
5	الخدمات العامة	8
6	الأنشطة الطلابية	6
7	الصورة الذهنية للجامعة	5
8	التنمية الشخصية	4
	المجموع	**45**

4.3.2. نظام التقديرات وآلية حسابها :

لقد تم اعتماد تدريج ليكرت الخماسي (1، 2، 3، 4، 5) للحكم على مستوى جودة الأداء الأكاديمي في الأقسام العلمية المختلفة ، وذلك على مستوى كافة المجالات الرئيسة والفرعية وفي ضوء مؤشرات الجودة المعتمدة لكل مجال، حيث يقوم فريق التقييم بوضع الدرجة المناسبة لمستوى الجودة المتحقق لكل مؤشر على مستوى كل من التنفيذ والتوثيق، ويتم وضع الدرجة استناداً إلى مجموعة من الدلائل والبراهين والقرائن التي تؤكد مستوى التنفيذ ، والتوثيق، حيث يتوجب إرفاق كافة الوثائق والأدلة المطلوبة للتأكد من تحقق ذلك.

وقد تم وضع تلك الدلائل والبراهين والقرائن من قبل إدارة ضمان الجودة والتطوير بالاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الجودة. والجدول (5-12) يوضح التعبير اللفظي ووصف التقدير لكل درجة من درجات التقييم.

جدول (5-12) التعبير اللفظي ووصف التقدير لدرجات التقييم*

الدرجة	التعبير اللفظي	وصف التقدير
5	ممتاز	90٪ فأكثر
4	جيد جداً	80٪ إلى أقل من 90٪
3	جيد	65٪ إلى أقل من 80٪
2	مقبول	50٪ إلى أقل من 65٪
1	ضعيف	أقل من 50٪

ولقد تم إعطاء وزن نسبي لكل مجال من مجالات التقييم على مستوى الأقسام العلمية والكليات، كما يوضح ذلك الجدول (5-13).

جدول (5-13) الأوزان النسبية لمجالات التقييم

مجالات تقييم أداء القسم العلمي		مجالات تقييم أداء الكلية	
المجال	الوزن	المجال	الوزن
التقييم الميداني لأداء القسم العلمي	%45	أداء الأقسام العلمية	%60
الأداء الأكاديمي للطلبة	%15	جودة الخدمة المكتبية	%8
جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة	%10	رضا أعضاء هيئة التدريس	%10
أداء أعضاء هيئة التدريس	%10	عمادة الكلية	%5
رئيس القسم	% 5	جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطالب.	%5
وثيقة وصف البرنامج (PSD).	%9	تقارير الخطط التنفيذية	%7
ملف المقرر	%6	جودة الاختبارات	%5
المجموع	**%100**	**المجموع**	**%100**

5.3.2. إجراءات التقييم:

عزيزي الدارس، يتم تقييم جودة الأداء الأكاديمي بجامعة العلوم والتكنولوجيا من خلال تقييم الأقسام العلمية والكليات في ضوء أنموذج الجودة الخاص بالجامعة، ويتم إشراك الأطراف المختلفة التي يتم تقييمها في

---

* يتم وضع الدرجة لكل مؤشر على مستوى كل من التنفيذ والتوثيق استناداً إلى مجموعة من الدلائل والبراهين والقرائن التي تضمنها أنموذج الجودة على مستوى كل مؤشر.

عملية التقييم، وفيما يأتي الإجراءات التي تتم في ضوئها عملية تقييم جودة الأداء الأكاديمي للجامعة[6]:

1. تشكيل لجنة التقييم على مستوى الجامعة بقرار من رئيس الجامعة.
2. إرسال أدوات التقييم للأقسام العلمية بهدف التقييم الذاتي لتلك الأقسام وتسليمها للجنة التقييم عند نزول اللجنة للتقييم الميداني.
3. وضع خطة زمنية لتقييم الأقسام العلمية على مستوى الجامعة وإرسالها للكليات والأقسام العلمية.
4. البدء بعملية التقييم لأداء الأقسام العلمية في كليات الجامعة من قبل لجنة التقييم باستخدام أدوات التقييم المختلفة مع إشراك الأطراف المختلفة المعنية بالعملية التعليمية في عملية التقييم.
5. تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس من قبل رؤساء الأقسام العلمية، وكذلك من قبل الطلبة، إضافة إلى التقييم الذاتي لعضو هيئة التدريس.
6. تقييم جودة الاختبارات التحصيلية في مختلف الأقسام العلمية.
7. تقييم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام من قبل المرؤوسين، وكذلك من قبل المسؤول المباشر.
8. المعالجة الإحصائية لدرجات التقييم لجميع مجالات التقييم.
9. تحليل نتائج التقييم.
10. إعداد التقرير السنوي للأداء الأكاديمي للجامعة.

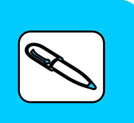
6.3.2. مجالات التقييم:

عزيزي الدارس، تتمثل المجالات التي تم تقييمها في جامعة العلوم والتكنولوجيا في سبعة مجالات على مستوى القسم العلمي وكذلك سبعة مجالات على مستوى الكلية، كما يوضح ذلك الجدول السابق (5-13).

عزيزي الدارس، إن أنموذج الجودة الخاص بجامعة العلوم والتكنولوجيا شمل الكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة سواء التركيز على العميل أو التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج أو التحسين المستمر، وكذلك

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وحشد خبرات القوى العاملة وتوظيفها، إضافة إلى التغذية العكسية وغيرها، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي أجرتها "الحكيمي"، حيث توصلت إلى أن " أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحققاً في جامعة العلوم والتكنولوجيا هي اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، التحسين المستمر، التغذية العكسية، حشد خبرات القوى العاملة وتعبئتها"[7]، وبالتالي فإن هذا الأنموذج هو أقرب إلى أنموذجات إدارة الجودة الشاملة من أنظمة إدارة الجودة رغم اعتماده في بعض مكوناته على معايير المواصفة الدولية ISO9001/2000، ويجدر الإشارة إلى أن هذا الأنموذج يهتم بدرجة كبيرة بمبدأ التحسين المستمر سواء فيما يخص الأنموذج نفسه أو الأداء الأكاديمي للجامعة، من حيث مقارنة الأداء الأكاديمي ما بين الأقسام العلمية والكليات خلال العام الواحد، أو المقارنة فيما بينها من عام لآخر، وفي ضوء ذلك يتم اتخاذ الخطط والإجراءات التصحيحية على مستوى كل قسم وكل كلية بهدف التحسين المستمر.

تدريب (3)



من وجهة نظرك هل أنموذج الجودة في جامعة العلوم والتكنولوجيا أقرب إلى أنموذجات إدارة الجودة الشاملة، أم أنه أقرب إلى أنظمة إدارة الجودة.

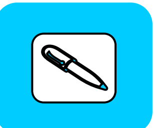
3. مستقبل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية:

3. 1. توجهات مسؤولي المنظمات اليمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، لقد أوضحنا في القسم الأول من هذه الوحدة أنه بالرغم من عدم تطبيق بعض المنظمات اليمنية لأنظمة إدارة الجودة، أو إدارة الجودة الشاملة إلاَّ أن ذلك لا يعني أنها ليست مهتمة بالجودة أو أنها لا ترغب في تطبيقها، إذ يوجد توجه من قبل مسؤولي تلك المنظمات نحو تطبيق الجودة سواء تطبيق أنظمة إدارة الجودة أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالكثير من المنظمات اليمنية التي لم تطبق هذه الأنظمة هي في طريقها نحو التطبيق، حيث إنها قد قطعت مراحل لا بأس بها في هذا الاتجاه، كما أن المنظمات اليمنية التي طبقت بعض أنظمة إدارة الجودة أو بدأت في تطبيقها لديها كذلك اهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ولديها رؤية مستقبلية واضحة تجاه تطبيقها، إذ يرى مسؤولو تلك المنظمات أن منظماتهم أعطت الأولوية في الفترة الماضية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة الآيزو، وأنها بمجرد الانتهاء من الحصول على شهادة الآيزو ستشرع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مستفيدة من أنظمة إدارة الجودة التي تطبقها على أساس أن هناك تكاملاً وتشابهاً بين أنظمة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

كما أن بعض المنظمات لاسيما الصناعية قد بدأت بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وخاصة مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وكذلك شركات إخوان ثابت وغيرها، كما أوضحنا ذلك في القسم الأول من هذه الوحدة.

عزيزي الدارس، إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس غائباً عن المنظمات اليمنية، حيث يوجد توجه ذاتي من قبل بعض المنظمات اليمنية نحو تطبيق هذا المفهوم،لاسيما منها المنظمات الصناعية المطبقة لأنظمة إدارة الجودة ISO9001 ،إلا أن هذا التوجه ما يزال في بدايته ،بسبب انشغال العديد من هذه المنظمات بالتحضير للحصول على شهادة ISO9001 ،أو شهادة GMP، أو كونها حديثة عهد بالحصول على هاتين الشهادتين أو إحداهما، ويأتي هذا التوجه الخاص من قبل هذه المنظمات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة إيماناً منها بأهمية هذا المفهوم والسعي للحصول على الفوائد من تطبيقه.[8]



تدريب (4)

قارن بين اهتمام المنظمات اليمنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بتطبيقها لأنظمة إدارة الجودة.

2.3. التوجهات الرسمية اليمنية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عزيزي الدارس، تعود البداية الأولى للجودة والاهتمام بها رسمياً في اليمن إلى "عام 1981م، حيث تم إنشاء قسم المواصفات والمقاييس في وزارة الاقتصاد والتموين والتجارة، وفي عام 1982م كان وصول أول معدات للمختبرات التابعة له، بينما تم وضع حجر الأساس لمبنى الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس عام 1984م بالتعاون مع مكتب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وبمساعدة سلطنة عمان، بعد ذلك تم إنشاء إدارة للمواصفات والمقاييس عام 1987م"[9]، "وفي نهاية الثمانينيات تم افتتاح مقر الهيئة ومختبراتها كإدارة عامة تتبع وزارة الاقتصاد والتموين والتجارة، ومنذ ذلك التاريخ حتى نهاية التسعينيات بدأت الهيئة تمارس بعض المهام الروتينية دون أن تمنح لها الصلاحيات القانونية أسوة ببقية الهيئات المماثلة في بقية بلدان العالم، حيث لم يعطَ لها أي أهمية في برامج الحكومات المتعاقبة، إذ ظلت تنتظر إصدار التشريعات التي تنظم عملها وتمنحها الصلاحيات".[10]

ونظراً للاهتمام العالمي بالجودة وحصول الكثير من المنظمات الصناعية على شهادات الجودة العالمية كشهادة ISO9001، وتطبيق البعض منها لإدارة الجودة الشاملة، أدركت الحكومة اليمنية ضرورة تبنيها نظم الجودة أسوة ببقية بلدان العالم، فأصدرت القانون رقم 44 لسنة 1999م الخاص بالمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، الذي يهدف بصورة أساسية إلى الآتي:[11]

1. وجود نظام وطني حديث ومتطور، للمواصفات والمقاييس.
2. الحفاظ على صحة وسلامة الإنسان وممتلكاته وبيئته من خلال مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية المعتمدة.
3. ضمان جودة المنتجات المصنعة محلياً، من خلال توفير مستويات من المواصفات القياسية لتعزيز كفاءة تلك المنتجات ورفع قدرتها التنافسية.
4. الإسهام في تعزيز قدرات المصدرين للمنتجات المحلية، من خلال توفير المعلومات والبيانات عن المواصفات القياسية الخاصة بالبلدان المستوردة لهذه المنتجات.

عزيزي الدارس، إن صدور هذا القانون يعد البداية الحقيقية لظهور الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، فقد نصت المادة 4 من هذا القانون على الآتي[12]، "استناداً إلى قانون المؤسسات والشركات العامة تنشأ بموجب أحكام هذا القانون هيئة عامة للمواصفات والمقاييس يصدر بها قرار جمهوري"، وبالفعل بعد مدة وجيزة من صدور هذا القانون "صدر القرار الجمهوري رقم 52 لسنة 2000م بشأن إنشاء الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، وتخضع لإشراف مجلس الوزراء، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلالية المالية".[13]

مما تقدم يتضح أنه لم يكن هناك أي اهتمام رسمي حقيقي من قبل الحكومة اليمنية بقضية الجودة حتى عام 1999م، إلا أنه خلال الخمس السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام بأنظمة إدارة الجودة وأنيطت هذه المهمة بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، التي تعد الجهة الوحيدة في الجمهورية اليمنية المعنية بشؤون المواصفات والمقاييس وضبط الجودة، وذلك "بتخويل قانوني نص عليه كل من القانون رقم 44 لسنة 1999م، الخاص بالمواصفات والمقاييس وضبط الجودة والقرار الجمهوري رقم 52 لسنة 2000م، الخاص بإنشاء الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، حيث نصت المادة **6** الفقرة **(أ)** من القرار الجمهوري رقم 52 لسنة 2000م على أن الهيئة هي الجهة الوحيدة المناط بها شؤون المواصفات والمقاييس وضبط الجودة، كما أوكل إليها في المادة **3** من

القانون رقم 44 لسنة 1999م، والمادة 7 من القرار الجمهوري رقم 52 لسنة 2000م السالف ذكرهما إيجاد نظام وطني حديث ومتطور للمواصفات والمقاييس"[14].

عزيزي الدارس، من هذا المنطلق قامت الهيئة بإعداد المواصفات القياسية الوطنية، كما قامت بإعداد بعض الأنظمة الفنية الهادفة إلى تطبيق المواصفات القياسية المعتمدة ودعم الصناعة الوطنية ومن أهم هذه الأنظمة:[15]

1. نظام منح شهادة ممارسة التصنيع الجيد **(GMP)**.
2. نظام إصدار شهادات المطابقة.
3. نظام إصدار شهادات التسجيل.
4. نظام إصدار شهادات التفتيش.
5. نظام منح علامة الجودة الوطنية.

عزيزي الدارس، على الرغم من أن الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة قد قامت خلال السنوات العشر الأخيرة بالعديد من الأنشطة والمهام المتعلقة بالمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، وهو ما يشكل إنجازاً كبيراً مقارنة بالتسعينيات والثمانينيات، إلاَّ أن الأنشطة والمهام التي قامت بها لم ترق إلى المستوى المطلوب المناط بها، حيث يوجد قصور في الأنشطة التي تمارسها الهيئة فيما يخص إعداد المواصفات القياسية، وكذلك فيما يتعلق بإجراء الفحوصات على السلع، ففيما يخص إعداد المواصفات القياسية يتم التركيز بصورة أكبر على الجوانب الشكلية، وفيما يتعلق بإجراء الفحوصات على السلع تتم عملية الفحوصات بصورة غير مكتملة أو يتم التركيز على الفحص الظاهري، فضلاً عن أن الأنشطة التي تمارسها الهيئة ما تزال تتركز في عواصم بعض المحافظات التي توجد فيها فروع أو مكاتب للهيئة.

كما أن الهيئة لم تقم حتى الآن بمتابعة أنظمة إدارة الجودة في المنظمات اليمنية، حيث لا يتوافر لديها إحصاء بالمنظمات اليمنية الحاصلة على شهادة ISO9001 ويرى "الكميم" أن الاهتمام الرسمي اليمني بالجودة ما يزال ضعيفاً وإن كان هناك بداية حقيقية لهذا الاهتمام إلاَّ أنه ما يزال يعيش حالة التخبط[16].

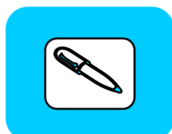
عزيزي الدارس، ما سبق يمثل التوجه الرسمي نحو الجودة عموماً، أما فيما يخص التوجه الرسمي اليمني نحو مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد أي توجه رسمي يمني تجاه تطبيق هذا المفهوم، سواءٌ فيما يتعلق بتطبيقه في الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس، أم بمتابعة تطبيقه في المنظمات الصناعية اليمنية، أم حتى مساعدة تلك المنظمات على تطبيقه، كما أنه لا يوجد أي توجه رسمي لنشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث لم تقم الهيئة بأي نوع من أنواع التوعية في المنظمات الصناعية اليمنية أو حتى داخل الهيئة، سواء فيما يتعلق بإقامة مؤتمرات أم ندوات أم برامج تدريبية أم إصدار نشرات أم غير ذلك، فالهيئة ما تزال تعطي جل اهتمامها لتأكيد الجودة، حيث أنشأت الهيئة دائرة تابعة لها تسمى دائرة تأكيد الجودة "تختص بوضع وتطبيق نظم ضبط وتأكيد الجودة واتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى الالتزام بالمواصفات القياسية اليمنية"[17]، وكما هو معروف فإن تأكيد الجودة تعد مرحلة سابقة لإدارة الجودة الشاملة، كما تم إيضاح ذلك في الوحدة الثالثة من هذا المقرر.

عزيزي الدارس، إن هذا القصور في أداء الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة قد يعود إلى عدة أسباب أبرزها الآتي:

1. قصر المدة الزمنية التي بدأت فيها الهيئة ممارسة أنشطتها؛ إذ بدأت الهيئة ممارسة أعمالها وأنشطتها بصورة حقيقية بعد عام 2000م.
2. قلة الموارد المالية المخصصة للهيئة.
3. قلة الكوادر المتخصصة بالجودة في الهيئة، سواء فيما يتعلق بالجانب الإداري أم الجانب الفني.
4. عدم وجود مختبرات كافية تابعة للهيئة، فضلاً عن عدم قدرة الموجود منها على إجراء جميع الفحوصات المختلفة للسلعة.
5. عدم إيلاء الجهات الرسمية العليا موضوع الجودة الاهتمام الكافي أسوة بالبلدان الأخرى.

في ضوء ما تقدم يمكن القول إن الاهتمام الرسمي اليمني بالجودة ما يزال ضعيفاً وإن كان هناك بداية لهذا الاهتمام إلا أنه ظهر متأخراً بعد عام 2000م. "ويعد قرار مجلس الوزراء رقم 100 لسنة 2002م-الذي يقضي باعتماد المواصفات القياسية لدول مجلس التعاون الخليجي مواصفات قياسية يمنية، والقرار الجمهوري رقم 328 لسنة 2005م الخاص بتشديد الرقابة على السلع التموينية وضبط السلع المغشوشة والمخالفة للمواصفات والمقاييس وإتلافها-أحدث الاهتمامات الرسمية بأنظمة إدارة الجودة" [(18)]، ولا شك بأن الحكومة هدفت من إصدار هذين القرارين إلى تحسين جودة المنتجات اليمنية وزيادة قدرتها التنافسية، أما الاهتمام الرسمي اليمني بإدارة الجودة الشاملة فهو منعدم تماماً، إذ لا يوجد أي توجه رسمي نحو تطبيق هذا المفهوم. ولعل من أسباب عدم تصميم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية يرجع أساساً إلى عدم وجود جهة حكومية أو استشارية في اليمن تساعد في تصميم النظام وتطبيقه فالمنتجون في معظم المنظمات اليمنية حتى الآن يجهلون الكثير من المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وهذا يحتم على الجهات الرسمية الاهتمام بمفاهيم الجودة، ولاسيما المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وإعطاءها الأولوية في المرحلة القادمة.

تدريب (5)



ما هي أهم الأنظمة الفنية التي أعدتها الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة لدعم الصناعة الوطنية ؟

أسئلة التقويم الذاتي

?

عزيزي الدارس، أجب عن الأسئلة الآتية:

1. ما هي أهم المبررات التي أدت إلى تأخر ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية؟
2. ناقش الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات اليمنية في حال تطبيقها إدارة الجودة الشاملة.
3. قيم التوجهات الرسمية اليمنية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. الأنشطة:



عزيزي الدارس، **قم بزيارة جامعة العلوم والتكنولوجيا أو أحد فروعها داخل اليمن وبعد تعرفك على نظام الجودة الخاص بها قم بالإجابة عن الآتي:**

1. ما مدى شمول النظام لمكونات العملية التعليمية.
2. ما هي مقترحاتك لتطوير النظام.

5. الخلاصة:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة، نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها في المنظمات اليمنية، حيث تطرقنا إلى كيفية نشأة الجودة عموماً في تلك المنظمات، وكذلك المواصفات القياسية التي تتبناها تلك المنظمات، إضافة إلى مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة في واقع تلك المنظمات، فضلاً عن الوحدات المسؤولة عن ممارسة وظيفة الجودة وأنشطتها في تلك المنظمات.

كما تناولنا دراسة حالة لواقع الجودة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة، كمنظمة صناعية، إذ تطرقنا إلى واقع الجودة في الشركة بشكل عام، ثم تطرقنا إلى مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وكذلك مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها.

كذلك تناولنا دراسة حالة لواقع الجودة في جامعة العلوم والتكنولوجيا كمنظمة خدمية، حيث تطرقنا إلى نشأة الجودة وتطورها في الجامعة، ثم تناولنا أنموذج الجودة الخاص بالجامعة، وأوضحنا من خلاله مكونات الأنموذج وآلية التقييم ومجالاته.

استعرضنا كذلك توجهات مسؤولي المنظمات اليمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تناولنا اهتمام مسؤولي المنظمات بالجودة وتحديداً أنظمة إدارة الجودة، وكذلك توجهها المستقبلي نحو إدارة الجودة الشاملة.

وأخيراً استعرضنا التوجهات الرسمية اليمنية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تناولنا البداية الأولى للجودة والاهتمام بها رسمياً والقوانين التي تم إصدارها بهذا الشأن، إضافة إلى الأنظمة الفنية التي أعدتها الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة لدعم الصناعة اليمنية، وكذلك مدى اهتمام الجانب الرسمي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية.

6. أسئلـــة التعيينـــات:

أولاً: أسئلة التعيينات المقالية:

1. ما هي أهم المواصفات التي تطبقها المنظمات الصناعية اليمنية؟
2. قـيم مـدى شمـول أنمـوذج الجـودة الخـاص بجامعـة العلـوم والتكنولوجيـا لجميـع مجالات العملية التعليمية.
3. ناقش القصور في التوجهات الرسمية اليمنية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: أسئلة التعيينات الموضوعية:

1. معظم المنظمات اليمنية تطبق مواصفات:

أ-دولية. ب-خليجية. ج-يمنية.د-خاصة بها.

2. معظم المنظمات اليمنية تطبق مرحلة:

أ-تأكيد الجودة. ب-الفحص والتفتيش.

ج-إدارة الجودة الشاملة. د-الإشراف بواسطة العامل.

3. جامعة العلوم والتكنولوجيا تطبق أنموذجاً للجودة:

أ-يتطابق وأنظمة إدارة الجودة. ب-يتطابق وأنموذجات إدارة الجودة الشاملة.

ج-خاص بها. د-لا علاقة له بإدارة الجودة الشاملة.

4. أعطى مسؤولو المنظمات اليمنية خلال الفترة الماضية أولوية لتطبيق:

أ- إدارة الجودة الشاملة. ب-أنظمة إدارة الجودة.

ج-مفاهيم الجودة. د-مواصفات الجودة.

5. اهتمام الجانب الرسمي بإدارة الجودة الشاملة مقارنة باهتمام مسؤول المنظمات فيها:

أ-متقدم. ب-متأخر. ج-لم يبدأ بعد. د-متزامن.

7. إجــابات التعيينـــات:

أولاً: إجابات التعيينات المقالية:

1. أهم المواصفات التي تطبقها المنظمات الصناعية اليمنية هي:

-مواصفات دولية.

-مواصفات إقليمية.

-مواصفات محلية.

-مواصفات خاصة بالمنظمة.

-مواصفات خاصة بالزبون.

2. إن أنموذج نظام الجودة بجامعة العلوم والتكنولوجيا يشمل المجالات الآتية:

أ-مجالات تقييم أداء القسم العلمي وهي:

1-التقييم الميداني لأداء القسم العلمي.

2-الأداء الأكاديمي للطلبة.

3-جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة.

4-أداء أعضاء هيئة التدريس.

5-رئيس القسم.

6-وثيقة وصف البرنامج (PSD).

7-ملف المقرر.

ب. مجالات تقييم أداء الكلية وهي:

1-أداء الأقسام العلمية.

2-جودة الخدمة المكتبية.

3-رضا أعضاء هيئة التدريس.

4-عمادة الكلية.

5-جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطالب.

6-تقارير الخطط التنفيذية .

7- جودة الاختبارات.

ومن خلال مقارنة هذه المجالات التي تخضع لتقييم دوري حسب أنموذج الجودة الخاص بالجامعة فيمكن القول إن الأنموذج شمل تقييم جميع مجالات العملية التعليمية.

3. بالرغم من أن الجهات الرسمية اليمنية ممثلة بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة قد قامت بمجموعة من الأنشطة والمهام وإصدار عدة أنظمة متعلقة بالجودة، إلاَّ أنها في الحقيقة لم ترقَ إلى المستوى المطلوب منها ، لاسيما في ضوء التغيرات الإقليمية والدولية وبالذات المرتبطة منها بالجودة فالجانب الرسمي اليمني حتى لحظة إعداد هذا المقرر لم يتبنَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة ولا يوجد لديه حتى توجه إلى هذا

الجانب، بل إن الجهات الرسمية المعنية لم تتابع حتى أنظمة إدارة الجودة في المنظمات اليمنية وإنما تقوم تلك المنظمات بالسعي نحو تطبيق تلك الأنظمة بصورة ذاتية، نتيجة لإيمانها بأهمية ذلك وحفاظاً على بقائها في السوق، وهذا يعد قصوراً لدى الجهات الرسمية اليمنية فيما يتعلق بدورها تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: إجابات التعيينات الموضوعية:

رقم العبارة	1	2	3	4	5
الإجابة	د	أ	ج	ب	ج

8. إجابات التدريبات:

إجابة التدريب رقم (1):

بالرغم من اهتمام المنظمات اليمنية سواء الصناعية أم الخدمية بالجودة عموماً وبأنظمة إدارة الجودة على وجه الخصوص، إلاَّ أن معظم تلك المنظمات لم تولِ إدارة الجودة الشاملة الاهتمام الكافي، إذ تعدها مرحلة لاحقة لتطبيق أنظمة إدارة الجودة أو تعدُّها شيئاً ليس ذا أولوية يمكن الاهتمام به عند انتهائها من تطبيق أنظمة إدارة الجودة، لاسيما ISO9001 ولذلك لم يحظَ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الذي يتناسب وأهميته من قبل المنظمات اليمنية ، ومع ذلك فإن هناك توجهاً لدى الكثير من تلك المنظمات نحو تطبيقه مستقبلاً.

إجابة التدريب رقم (2):

إن واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة يعد متقدماً مقارنة بمعظم المنظمات اليمنية على الأقل المنظمات الصناعية اليمنية التي أجريت عليها الدراسة عام 2006م، إذ توفر الشركة جميع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، كما تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال ،وقد ساعدها في ذلك تطبيقها لمجموعة أنظمة لإدارة الجودة مثل ISO9001، إلاَّ أن الشركة لا يوجد لديها أنموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة.

إجابة التدريب رقم (3):

من خلال دارسة أنموذج الجودة الخاص بجامعة العلوم والتكنولوجيا نجد أنه أقرب إلى أنموذجات إدارة الجودة الشاملة أكثر من قربه من أنظمة إدارة الجودة رغم أنه تم الاعتماد على أنظمة إدارة الجودة عند بناء الأنموذج.

إجابة التدريب رقم (4):

من الواضح أن المنظمات اليمنية خلال الفترة الماضية أولت اهتمامها تطبيق أنظمة إدارة الجودة، لاسيما نظام ISO9001، وقد يكون الدافع وراء ذلك الحصول على شهادة ISO9001، ولقد كان هذا الاهتمام على حساب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ أجلت الكثير من تلك المنظمات اهتمامها بهذا المفهوم إلى بعد انتهائها من تطبيق أنظمة إدارة الجودة وحصولها على بعض الشهادات من جهات أو مؤسسات معتمدة لمنح تلك الشهادات.

إجابة التدريب رقم (5):

تتمثل أهم الأنظمة الفنية التي أعدتها الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة في الآتي:

1. نظام منح شهادة ممارسة التصنيع الجيد (GMP).
2. نظام إصدار شهادات المطابقة.
3. نظام إصدار شهادات التسجيل.
4. نظام إصدار شهادات التفتيش.
5. نظام منح علامة الجودة الوطنية.

9. قائمة المصطلحات:

عزيزي الدارس، تتمثل أهم المصطلحات لهذه الوحدة في الآتي:

1. نظام الهاسب HACCP:

نظام يركز على تحليل المخاطر وتحديد نقاط التحكم الحرجة.

2. نظام منح شهادة ممارسة التصنيع الجيد (GMP):

نظام جودة صادر عن الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة يركز على إجراءات عمل وتوافر بعض الاشتراطات والمتطلبات الخاصة بالممارسات التصنيعية الجيدة.

10. مراجـــع الوحــدة:

عزيزي الدارس، **تتمثل أهم مراجع هذه الوحدة في الآتي:**

1. الخامري، كمال سلطان، تحرير التجارة في اليمن وأثره على القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2001م، ص 73.

2. عايض، عبد اللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2006م، ص 183-.184

3. عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004م، ص.77

4. الكميم، جمال ناصر، تقييم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية اليمنية،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2003م، ص102-103 .

5. جامعة العلوم والتكنولوجيا، إستراتيجية الجامعة للفترة 2011-2015م، صنعاء، 2010م، ص23.

6. جامعة العلوم والتكنولوجيا، إدارة ضمان الجودة والتطوير، التقرير العام لتقييم الأداء الأكاديمي في جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2010م، ص3.

7. الحكيمي اخلاص علي، دور النمط القيادي الفاعل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم العالي اليمني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2010م، ص 91 .

8. عايض، عبداللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، مرجع سابق، ص198 .

9. الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، الدليل التعريفي للهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، صنعاء، 2004م، ص11.

10. البشة أحمد أحمد ، الهيئة اليمنية للمواصفات النشأة.. والتطور ، مجلة المواصفات، الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، العدد (2)، صنعاء، سبتمبر، 2001م، ص 25.

11. الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، الدليل التعريفي للهيئة للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، صنعاء، 2001م، ص17-18.

12. الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، الدليل التعريفي للهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، مرجع سابق، ص18.

13. الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، الدليل التعريفي للهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، مرجع سابق، ص 29.

14. عايض، عبد اللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، مرجع سابق، ص 194 .

15. الكستبان عبدالرحمن، شهادة الـ (GMP) وشهادة المطابقة ودورها في تنمية الصادرات، مجلة المواصفات، الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، العدد(5)، صنعاء، يناير، 2005م، ص 26 .

16. الكميم، جمال ناصر، تقييم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية اليمنية، مرجع سابق، ص 105.

17. الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، الدليل التعريفي للهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، مرجع سابق، ص17 .

18. عايض، عبد اللطيف مصلح، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، مرجع سابق، ص197-198.





يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي

Web Site:www.ust.edu/centers/ubc - Email: ubc@ust.edu - Tel: 00971 384078